



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

COMPANY PERFORMANCE MEASUREMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. MICHAL UHER

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. VOJTĚCH BARTOŠ, Ph.D.

BRNO 2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Uher Michal, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení výkonnosti podniku

v anglickém jazyce:

Company Performance Measurement

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

HORVÁTH & PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. 1.vydání Praha, Profess Consulting s.r.o. 2002. 386s. ISBN 80-7259-018-9.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. Balanced scorecard. Praha, Management Press 2000. 267s. ISBN 80-7261-032-5.

NENADÁL J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. vydání Praha, Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

NEUMAIEROVÁ, I. a kol. Řízení hodnoty podniku. 1. vydání Praha, Profes Consulting, s.r.o. 2005. 233 s. ISBN 80-7259-022-7.

PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 1. vydání Praha, LINDE nakladatelství s.r.o. 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7.

SOLAŘ, J., BARTOŠ, V. Rozbor výkonnosti firmy. 3. vydání Brno: VUT Brno, Fakulta podnikatelská, 2006, 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 01. 01. 2013

Abstrakt

Tato diplomová práce je zaměřena na zhodnocení výkonnosti a současného stavu firmy Diadex, s.r.o. Za pomoci specifických analýz a nástrojů, popsanych v teoretické části, analyzuje prostředí, ve kterém společnost působí, a odhaluje pozitiva a negativa, která významně ovlivňují firemní činnost. Na základě výsledků jednotlivých finančních i nefinančních ukazatelů poukazuje na silné a slabé stránky podniku. Vybrané metody by poté v závěru práce měly poukázat na oblasti, které vyžadují zvýšenou pozornost, a popřípadě navrhnout řešení pro změnu a zlepšení dané oblasti či celkové situace.

Abstract

This master's thesis is focused on evaluation of performance and current state of the company Diadex Ltd. With the help of specific analysis and tools, described in the theoretical part, this thesis describes the environment, in which the company operates, and reveals pros and cons, that significantly affect corporate activities. Based on the results of financial and non-financial indicators, this work exposes the strengths and weaknesses. In conclusion, the selected methods should refer to the areas, which require increased attention, and possibly propose a solution for change and improvement in particular area or overall situation.

Klíčová slova

Hodnocení, výkonnost, měření, benchmarking, finanční analýza, Balanced Scorecard, model excellence, SWOT analýza.

Keywords

Evaluation, performance, measurement, benchmarking, financial analysis, Balanced Scorecard, excellence model, SWOT analysis.

Bibliografická citace

UHER, M. *Hodnocení výkonnosti podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 91 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 01. 01. 2013

.....

Bc. Michal Uher

Poděkování

Rád bych poděkoval panu doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D. za pomoc a vedení při vypracování mé diplomové práce. Dále bych rád poděkoval panu Ing. Tomáši Homolovi, představiteli firmy Diadex, s.r.o. za zpřístupnění dat, poskytnutí potřebných informací, cenných rad a v neposlední řadě za ochotu a vstřícnost.

Obsah

Úvod	9
1 Vymezení problémů a cíle práce.....	11
1.1 Cíle práce	11
1.2 Metody použité při zpracování.....	11
2 Teoretická východiska práce	13
2.1 Měření výkonnosti	13
2.2 Komplexní přístupy k měření výkonnosti podniku.....	14
2.2.1 EFQM Model Excellence	14
2.2.2 Benchmarking	19
2.2.2.1 Historie benchmarkingu	20
2.2.2.2 Definice benchmarkingu	20
2.2.2.3 Překážky benchmarkingu	21
2.2.2.4 Typy benchmarkingu	22
2.2.2.5 Cyklus benchmarkingu	24
2.2.2.6 Modely benchmarkingu	25
2.2.3 Balanced Scorecard.....	28
2.2.3.1 Financial perspective (finanční)	29
2.2.3.2 Customer perspective (zákaznická)	31
2.2.3.3 Internal perspective (interní)	34
2.2.3.4 Learning and Growth (učení se a růstu)	36
2.3 Strategická analýza.....	37
2.3.1 Porterova analýza konkurenčních sil	37
2.3.2 SWOT analýza.....	39
3 Charakteristika firmy Diadex, s.r.o.	41
3.1 Profil společnosti.....	42
3.2 Personalistika	43
3.3 Předmět činnosti.....	43
3.4 Tržní subjekty.....	46
3.4.1 Dodavatelé	46
3.4.2 Odběratelé.....	47

4	Situační analýza společnosti Diadex, s.r.o.	48
4.1	Finanční analýza.....	48
4.1.1	Ukazatele rentability	51
4.1.2	Ukazatele likvidity	52
4.1.3	Ukazatele aktivity	53
4.1.4	Ukazatele zadluženosti	55
4.2	Porterova analýza konkurenčních sil	56
4.3	SWOT analýza	58
5	Implementace BSC do podnikové struktury	61
5.1	Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci	61
5.2	Objasnění strategie	62
5.3	Tvorba Balanced Scorecard	64
5.3.1	Konkretizace cílů	64
5.3.2	Propojení cílů.....	68
5.3.3	Výběr měřítek a stanovení cílových hodnot	71
5.3.3.1	Měřítko a cílové hodnoty pro finanční perspektivu.....	71
5.3.3.2	Měřítko a cílové hodnoty pro zákaznickou perspektivu.....	73
5.3.3.3	Měřítko a cílové hodnoty pro perspektivu interních procesů	74
5.3.3.4	Měřítko a cílové hodnoty pro perspektivu učení se a růstu	75
5.3.4	Návrhy strategických akcí	76
5.3.4.1	Finanční perspektiva.....	77
5.3.4.2	Zákaznická perspektiva	77
5.3.4.3	Perspektiva interních procesů.....	79
5.3.4.4	Perspektiva učení se a růstu.....	81
5.4	Roll – out.....	83
5.5	Zajištění kontinuálního nasazení Balanced Scorecard	84
5.6	Závěrečná doporučení a přínosy pro společnost Diadex, s.r.o.....	85
	Závěr	86
	Použitá literatura	87
	Přílohy	91

Úvod

Obsah této diplomové práce dobře vystihuje několik citátů z klasického díla staré Číny s názvem Umění války, jehož autorství je připisováno Sun Tzuovi. Kniha byla napsaná před více než 2500 lety, avšak myšlenky v ní obsažené jsou dobře aplikovatelné i na dnešní podmínky. Její filozofie zahrnuje širokou škálu použitelnosti jak ve válečném umění či schopnosti vést bitvy, což byl i její původní význam, ale také v dalších přenesených situacích vyžadujících správné a efektivní vedení na úrovni pozitivní výkonnosti organizace.

První citát, který mě zaujal, popisuje schopnost vojevůdce (vedení, management) zhodnotit ráz krajiny (trh, sektor), ve kterém se pohybuje.

*„Nejlepším spojencem vojevůdce je ráz krajiny,
avšak schopnost odhadnout protivníka, krok za krokem směřovat k vítězství,
bystře zhodnotit obtíže, rizika a počítat se vzdálenostmi jsou vlastnosti,
bez nichž se skutečný vojevůdce neobejde.“¹*

Charakteristickým rysem dnešních společností je kladení stále většího důrazu na vývoj a implementaci nových technologií a přístupů zaměřených na analýzy, jejichž výstupem bývá popis tržního prostředí firmy a snadnější orientace v prostoru, která nám poskytne potřebnou výhodu. K tomu nám dobře poslouží základní metodiky analýzy vnitřního (SWOT, Finanční analýza) a vnějšího (Porterova analýza) prostředí.

Další z citátů je zaměřen na znalost svých nepřátel.

*„Znáš-li nepřítele i sám sebe, můžeš bez obav svést sto bitev.
Pokud znáš sebe, ale nikoliv nepřítele, jednou vyhraješ a podruhé prohraješ.
Jestli neznáš ani sebe ani nepřítele,
prohraješ v každé bitvě.“²*

S ohledem na management společnosti mohou být „nepřátele“ vnímání např. jako konkurenční firmy, které na obchodní úrovni usilují o co největší tržní podíl, nebo jako

¹ SUN-C'. *Umění války: The art of war*. 1. vyd. Brno: B4U, 2008, 100 s. ISBN 978-80-903850-6-1.

² Tamtéž

zákazníci, u kterých se prioritně společnost zajímá o uspokojování jejich specifických potřeb.

Podstatou úspěchu není jen znát své okolí, ale i sám sebe. Proto se organizace v posledních letech čím dál víc zaměřují na rozvoj metodik měření vlastní výkonnosti jako klíče k odhalení svých silných stránek, ale také nedostatků. Takováto slabá místa je však nutné chápat jako vhodné oblasti a příležitosti pro další rozvoj a zlepšování.

K poznání výkonnosti vlastní společnosti i ostatních zainteresovaných osob se nejčastěji užívají tradiční finanční (ukazatele finanční analýzy, Ekonomická přidaná hodnota, CFROI atd.) a doplňující nefinanční nástroje zahrnující EFQM Model excellence, Benchmarking, Balanced Scorecard.

1 Vymezení problémů a cíle práce

Tato kapitola je věnována především vymezení hlavního cíle této práce založeného na přesně definovaných postupech a zároveň by měla postihnout základní systémové přístupy poznání na základě logických metod při zpracování. Ty by měly pomoci pochopit vnější a vnitřní souvislosti mezi jednotlivými částmi hodnocení

1.1 Cíle práce

Při psaní této diplomové práce na téma: Hodnocení výkonnosti podniku budou využity znalosti a teoretické poznatky z oblasti tradičních i moderních ukazatelů výkonnosti, které podniky v současné době používají. Jako zdroj informací poslouží materiály poskytnuté firmou Diadex, s.r.o., internetové stránky, odborná literatura týkající se metody Balanced Scorecard a aktuálně příslušné právní předpisy.

Konceptem celé práce je snaha o dosažení primárního cíle, kterým je zlepšení konkurenceschopnosti a celkového postavení daného podniku na trhu. Na základě aktivního přístupu a otevřenosti k implementaci zvolené metody do podnikové struktury by mělo dojít ke stabilizaci a rozvoji společnosti při využití potencionálních obchodních příležitostí. Pomocí moderní metody hodnocení výkonnosti Balanced Scorecard by si společnost měla ujasnit klíčové faktory úspěchu.

Dalším cílem je dosáhnout efektivnosti při zpracovávání strategických cílů tak, aby tyto cíle byly jasné a srozumitelné pro všechny zainteresované osoby.

Za pomoci základních poznatku o metodě BSC tak dojde ke zhodnocení současného stavu společnosti, výběru perspektiv a konkrétních strategických cílů a v závěru k realizaci metody do struktury podniku.

1.2 Metody použité při zpracování

Ke komplexnímu zpracování této práce budou využity základní vědecké metody ze skupiny logických přístupů pro získání potřebných informací a poznatků. Konkrétně se jedná o **analýzu** a **syntézu**, které v našem případě představují nejdříve rozbor vlastností a vztahů finančních i nefinančních faktorů odkrývající určité vlastnosti

procesů, které se vztahují k našemu podniku, a posléze pro vytvoření objektivního náhledu opětovné sestavení celistvého obrazu.

Dále budou použity metody **abstrakce** a **konkretizace** vhodné pro minimalizaci nebo eliminaci nedůležitých poznatků a informací pro vytvoření lepší přehlednosti a zároveň účelné pro správné vystihnoutí konkrétních faktorů. Měly by tak odrážet specifický obor podnikání a činnost zvoleného podniku a zároveň zachovat faktor času a prostoru. Jako poslední budou zahrnuty metody **indukce** a **dedukce**, na základě kterých by se mělo dospět k efektivnímu posouzení zkoumaného podniku z hlediska definování obecně platných soudů vycházejících z jednotlivých charakteristik podniku a poté k aplikaci platných závěrů a konkrétnějších poznatků.

Pro zachování objektivity a celistvosti práce nelze na tyto metody nahlížet odděleně bez jejich inverzní části. Každá totiž obsahuje podstatný rámec činnosti potřebných k důslednému pochopení dané problematiky. (2)

2 Teoretická východiska práce

Již od počátků vzájemného střetávání ekonomických subjektů na trhu šlo organizacím zejména o to, vyrovnat se s neustálými tlaky přicházejícími jak z interního prostředí, tak externího. V pokusech prosadit se, získat určitou výhodu, vítězily již od počátku subjekty, které svou pozornost zaměřily na nepřetržitý rozvoj svých schopností a dovedností. Dalo by se obecně říct, že celý evoluční proces je založený na přizpůsobování se stále se měnícím podmínkám, ve kterém přežije silnější nebo ten, který procesem zlepšování a inovací dokázal využít vzniklou výhodu ke svému prospěchu a předčit tak své konkurenty.

V této kapitole proto budou představeny a určeny základní pojmy spojené s výkonností podniku, jejím měřením a přístupy k výkonnosti. Budou zde uvedeny charakteristiky jednotlivých analytických metod, finančních i nefinančních, které budou nápomocny při finálním hodnocení výkonnosti podniku. Zvláštní důraz zde bude kladen na metodiku moderních přístupů k hodnocení výkonnosti, zvláště pak na metodu BSC (Balanced Scorecard).

2.1 Měření výkonnosti

Výkonnost je pojem, se kterým se do zajisté setkal každý člověk. V literaturách jsou uvedeny různé varianty definic výkonnosti, avšak bez ohledu na autora nebo na obor v jakém na výkonnost pohlížíme, její interpretace zůstává obsahově téměř stejná. Např. Wagner ve své knize uvádí, že jde o charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály. (13)

Podle definice Evropské nadace pro řízení jakosti (EFQM – European Foundation for Quality Management) je výkonnost vnímána jako míra dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizací i jejími procesy. (9)

Efektivně fungující podnik, který dokáže obstát v konkurenčním boji, by měl plnit přání a očekávání osob s podnikem spojených tzv. stakeholders. Ty pak mohou hodnotit výkonnost z různých hledisek, ať už se jedná o konkrétní vlastníky, kteří očekávají minimálně zhodnocení vložených investic, zaměstnance, zaměřené především na odměny za práci, nebo věřitele, kteří požadují určitou míru solventnosti podniku.

Jelikož existují různá hlediska hodnocení výkonnosti, je zřejmé, že každé z nich bude mít i své výkonnostní měřítko. Ta se během předcházejících desetiletí měnila, vyvíjela a přizpůsobovala stále se měnícím podmínkám v podnikání a potřebám uživatelů.

V základu existují dva přístupy k měření výkonnosti. První z nich je tradiční přístup vycházející zejména z poznatku finančního managementu. Jelikož však finanční hodnocení podniku není předmětem této práce, jsou bližší informace o tradičních přístupech zobrazeny v příloze č. 1 tohoto dokumentu. Druhým je komplexní přístup, kterým se budou zabývat následující kapitoly.

2.2 Komplexní přístupy k měření výkonnosti podniku

Kromě ekonomických ukazatelů byly vytvořeny i jiné přístupy k hodnocení výkonnosti firem, které se již neopírají o finanční kritéria, a na rozdíl od klasických ukazatelů dokážou kromě současného stavu postihnout i budoucí vývoj společnosti. Poskytují tak kvantifikující nástroj, který rozšiřuje omezený pohled do minulosti o další perspektivu.

2.2.1 EFQM Model Excellence

Prvním v řadě modelů hodnotících výkonnost a konkurenceschopnost podniků se stal Evropě dominující EFQM Model Excellence, který vyvinula již v roce 1991 Evropská nadace pro management jakosti (EFQM). Model byl až do roku 1999 užíván pod názvem Evropský model TQM. V České republice model EFQM rozvíjí a propaguje Česká společnost pro jakost, která na základě licence poskytuje produkty, služby a různá školení zaměřená na Model excellence. (9)

EFQM každoročně udílí prestižní ocenění za jakost (The European Quality Award) firmám, které splnily přísná kritéria nejen v oblasti jakosti výrobků a služeb, ale také na úrovni kvality managementu.

Z toho také vyplývá základní metodický rámec modelu, který vychází z přístupů Total Quality Managementu, používán k sebehodnocení organizace ve všech oblastech její činnosti. Svým obecným charakterem je dobře aplikovatelný na každý typ organizace bez ohledu na její zaměření či velikost. (9)

Model se skládá z devíti základních kritérií, které jsou doplněny 32 dílčími. Na diagramu níže je celý manažerský rámec znázorněn.



Obrázek 1 - Manažerský rámec modelu excellence (6)

Prvních pět kritérií (Předpoklady, Enablers) vytváří podmínky pro to, aby společnost dosahovala dobrých výsledků. V těchto oblastech se angažuje vedení společnosti, které je autorem firemních strategií, zajišťují finanční prostředky a spolupracují s ostatními lidmi. Ve zbylých čtyřech kritériích dochází k hodnocení z hlediska výsledků (Results), kterých firma chtěla dosáhnout. Všechna kritéria jsou podrobena dynamickému procesu, kdy za pomoci inovací, kreativity a učení se dochází ke zlepšení předpokladů firmy, což má za následek zlepšení celkových výsledků.

Součástí modelu je často uváděn dynamický rámec v podobě jednoduché metodiky hodnocení, kterou organizace užívají jako oporu na cestě k úspěšnosti a trvale udržitelné excellence. V rámci této metody, nazvané RADAR, by měla společnost nejdříve určit jakých výsledků (Results) chce dosáhnout, poté zvolit vhodné metody a přístupy (Approach) k dosažení výsledků. Tyto přístupy by měla směřovat a dále rozvíjet

(Deployment). Jako poslední by se měla společnost zaměřit na hodnocení (Assessment) a přezkoumání (Review) již dosažených výsledků.

Stručná charakteristika kritérií

1) Vedení (Leadership)

Kritérium je zaměřeno na management podniku, jehož koncepční úlohou je rozvíjení a podpora poslání, vize a mise společnosti z dlouhodobého hlediska úspěšnosti. Dále se zaměřuje na způsoby, jakými jsou dané hodnoty začleňovány do podnikové struktury.

Dílčí kritéria

- Vedení rozvíjí poslání, vize, politiku či etické zásady a je vzorem excelence
- Vedoucí pracovníci demonstrují svůj zájem na rozvoji a neustálém zlepšování systému managementu
- Vedoucí pracovníci spolupracují se zákazníky, dodavateli a ostatními partnery
- Vedoucí pracovníci motivují a oceňují přínos zaměstnanců (9)

2) Politika a strategie (Policy and Strategy)

Předmětem zájmu tohoto kritéria je hodnocení, jak společnost aplikuje své poslání a vize díky jasně zvolené strategii a politice. Klade důraz na naplňování zájmu zainteresovaných subjektů.

Dílčí kritéria

- Politika a strategie mají základ na současných a budoucích potřebách a zájmech zainteresovaných subjektů
- Politika a strategie jsou pravidelně zlepšovány, rozvíjeny a aktualizovány
- Politika a strategie hledají zdroje informací v měření výkonnosti, průzkumech a externích činnostech
- Politika a strategie jsou aplikovány na všechny klíčové procesy
- Politika a strategie jsou využívány a komunikovány (9)

3) *Lidé (Personální řízení) (People)*

Kritérium je orientováno výhradně na řízení a rozvoj lidského kapitálu prostřednictvím spolupodílení se na tvorbě hodnot a kultury. Cílem je systematický rozvoj znalostí, individuálních schopností a potencialů zaměstnanců a na druhou stranu i motivace k týmové práci.

Dílčí kritéria

- Lidské zdroje jsou plánovány a zdokonalovány
- Schopnosti zaměstnanců jsou systematicky rozvíjeny a trvale udržovány
- Zaměstnancům je projevována důvěra a jsou na ně delegovány pravomoci
- Mezi zaměstnanci a společností je veden efektivní dialog
- O zaměstnance se pečuje (9)

4) *Partnerství a zdroje (Partnerships and Resources)*

Smyslem tohoto kritéria je hodnocení efektivnosti řízení zdrojů a vnějších partnerských vztahů.

Dílčí kritéria

- Partnerské vztahy jsou řízeny
- Finanční zdroje jsou řízeny
- Budovy, vybavení a ostatní aktiva jsou řízeny
- Informační zdroje jsou řízeny
- Technologie je řízena (9)

5) *Procesy (Processes)*

Kritérium předpokládá, že všechny procesy jsou systematicky řízeny a zlepšovány svými vlastníky. Jejich zdokonalování je založeno na každodenní účasti všech zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran tak, aby dlouhodobě naplňovaly politiku a strategii společnosti.

Dílčí kritéria

- Procesy jsou systematicky navrhovány a řízeny
- Procesy jsou zdokonalovány a přehodnocovány podle potřeb zákazníka a ostatních
- Klíčové procesy jsou řízeny v závislosti na tvorbě výrobků a služeb
- Služby a výrobky jsou realizovány s určitým servisem
- Vztahy se zákazníky jsou řízeny a zdokonalovány (9)

6) *Výsledky vzhledem k zaměstnancům (People results)*

Kritérium poukazuje na úroveň zvládnutých procesů identifikované v kritériu 3. Zabírá se otázkou, čeho společnost dosahuje ve vztahu k uspokojování potřeb a očekávání svých zaměstnanců.

Dílčí kritéria

- Měřítka, která vypovídají o tom, jak je společnost vnímána svými zaměstnanci
- Měření vztažená k ukazatelům výkonnosti zaměstnanců (9)

7) *Výsledky vzhledem k zákazníkům (Customer results)*

Předmětem tohoto kritéria je zkoumání spokojenosti a věrnosti zákazníků.

Dílčí kritéria

- Měřítka, která vypovídají o tom, jak jsou výrobky a služby vnímány zákazníkem a jaký má k nim vztah
- Měření orientována na dodatečné ukazatele spokojenosti zákazníků (9)

8) *Výsledky vzhledem ke společnosti (Society results)*

Kritérium se soustředí na vyjádření veřejné odpovědnosti společnosti. Klade si otázku, čeho společnost dosahuje v rámci místní, národní a mezinárodní komunity.

Dílčí kritéria

- Měřítka vnímání společnosti ze strany externích pozorovatelů (úřady, veřejnost, jiné organizace)
- Měření spojená s ukazateli výkonnosti a mírou dopadu existence společnosti na okolí (8)

9) *Klíčové výsledky výkonnosti (Key performance results)*

Záměrem tohoto kritéria je posoudit, čeho organizace dosahuje v závislosti na svých plánech.

Dílčí kritéria

- Klíčové výstupy firemní výkonnosti
- Měření za použití klíčových ukazatelů výkonnosti (9)

2.2.2 Benchmarking

Jednou z forem procesu zlepšování je navazování na znalosti již zavedených, úspěšných strategií. K tomu se v posledních desetiletích užívá principu učících se organizací na základě sdílených znalostí, kde se podle zahraničních zkušeností stal nejefektivnějším způsobem benchmarking.

Mezi manažerskými technikami získává benchmarking stále větší význam. Jeho úspěch je založen na mnoha oblastech použití. Může být použit jako nástroj k odhalování spletité firemní struktury nebo jako nástroj k identifikaci možných oblastí pro zlepšení, v podnikových procesech, stejně jako v oblastech týkajících se strategických orientací firem. Podle posledních průzkumů si většina top manažerů uvědomila, že benchmarking je schopen posilovat konkurenceschopnost podniku.

Benchmarking doplňuje tradiční formy srovnávání mezi společnostmi. Zpravidla se jedná o vyhledávání a systematické srovnávání vnějších podniků, tj. podniků, které patří do jiných průmyslových odvětví. Studie se nemá pokoušet identifikovat rozdíly mezi společnostmi, nýbrž osvědčené postupy, které nám pomohou získat nadprůměrné

konkurenční výhody. Konkrétně je benchmarking charakterizován otázkami: „Proč to ostatní dělají lépe a jak se z toho můžeme poučit?“ (9)

2.2.2.1 Historie benchmarkingu

Vznik benchmarkingu prakticky souvisí se vznikem průmyslové výroby, avšak jako metodu strategického managementu jej rozvinula v sedmdesátých letech společnost Xerox Corporation, která se dostala do ekonomických problémů poté, co na trh s kopírovacími stroji začaly pronikat konkurenční firmy z Japonska. Po prvních srovnáních firem (konkurenční benchmarking) bylo zjištěno, že firma Xerox Corp. při stejné jakosti vyrábí se stejnými náklady, jako jsou prodejní ceny japonských strojů. Za příčinu vysokých nákladů bylo určeno neefektivní skladové hospodářství. Z analyzovaných zdrojů bylo zjištěno, že tehdejším odborníkem v oblasti logistiky a distribuce byla společnost L. L. Bean, která byla následně oslovena a požádána o první srovnávací studii. (6)

Benchmarking se poté stal součástí úspěchu mnoha zahraničních firem a vstoupil do širokého povědomí ze dvou důvodů. Prvním bylo zavedení Ceny Malcoma Baldrige v roce 1987, ze které byly vyloučeny všechny organizace, které nepoužívají benchmarking a dalším důvodem bylo uveřejnění knihy Roberta C. Campa: The Search for Industry Best Practices that lead to superior Performance v roce 1989.

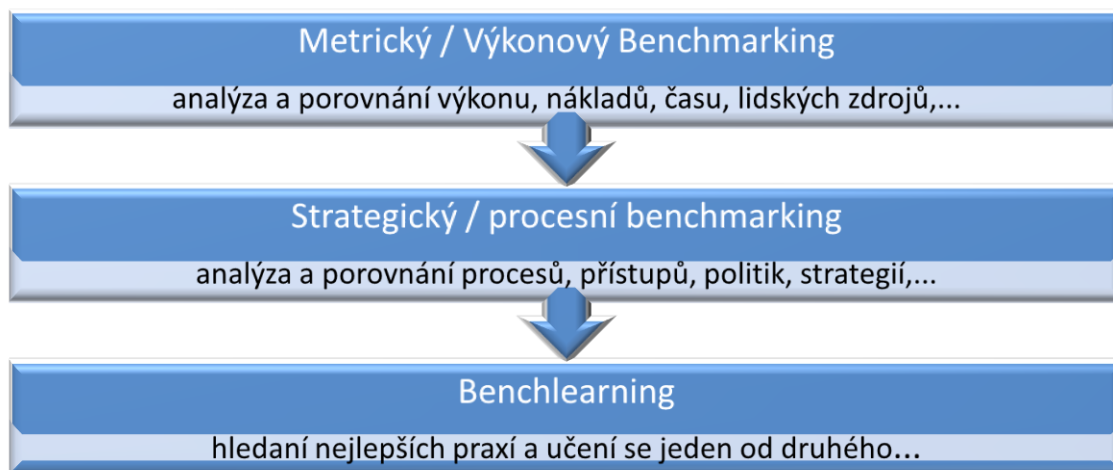
V současné době však neexistuje jediná, ucelená definice pojmu benchmarking. Je to způsobeno širokou škálou oblastí, ve kterých se aplikuje a využívá.

2.2.2.2 Definice benchmarkingu

Samotný pojem benchmarkingu je odvozeny od anglického slova „benchmark“, který je v literaturách často označován za nivelační znak. V souvislosti s benchmarkingem jej lze chápat jako ukazatel výkonnosti, se kterým se hodláme srovnávat a inspirovat. (6)

Jedna z definic benchmarkingu pochází z Amerického centra pro produktivitu a jakost (APQC), která říká, že benchmarking je proces identifikování, poznání, převzetí a přizpůsobení vynikající praxe a procesů jakékoliv organizace na světě, jenž pomáhá zlepšovat vlastní výkonnost.

Podle Vzdělávacího centra pro veřejnou správu ČR je benchmarking zase definován jako využití strukturovaného porovnávání s cílem definovat a zlepšovat dobré praktické postupy na principu učení se od druhých. (24)



Obrázek 2 - Podstata benchmarkingu podle VCVCR (24)

Benchmarking by však neměl být chápán jako nový zázračný lék na zlepšení vlastní konkurenceschopnosti. Originalita benchmarkingu vyplývá ze srovnání s nejlepšími v různých podnikových liniích a ze stanovení norem pro vlastní společnost. Metoda zahrnuje stávající techniky řízení a bude úspěšná, pokud se bude užívat konsistentně, neodlučitelně a neustále.

S benchmarkingem je úzce spjatý i další termín, se kterým je možno se setkat. Tím pojmem je Benchlearning. V literatuře je definován jako způsob, jak propojit zdokonalování systému řízení a výcvik zaměstnanců s potřebami firmy, a tím zajistit jejich bezprostřední užitečnost. Je to přirozená součást benchmarkingu a společně mohou být považovány za dlouhodobý proces složený z řady dílčích aktivit, které jsou označovány jako benchmarkingové projekty. (6)

2.2.2.3 Překážky benchmarkingu

Problematika benchmarkingu je v současném českém prostředí zatím neprozkoumanou oblastí, což v mnoha organizacích budí značnou dávku nedůvěry. Příčina spočívá v nedostatku informačních zdrojů o malých a středních podnicích. Velké firmy se na druhou stranu zaměřují pouze na svou interní výkonnost bez využití inspirujících

benchmarků. Jak již bylo řečeno, hlavní roli zde hraje velká nedůvěra manažerů a majitelů firem k benchmarkingu jako nástroje strategického managementu. Existuje zde však několik dalších překážek, které brání otevřenému přístupu k realizaci podobných měření výkonnosti. Prvním důvodem je nedostatek komplexnějších literárních zdrojů o této problematice, což brání vstupu benchmarkingu do povědomí českých organizací. Dalšími důvody mohou být např.:

- Spojení benchmarkingu s celou řadou zkreslených představ a mýtů, které tvrdí, že české podmínky nejsou vhodné pro realizaci takových projektů jako je benchmarking.
- V mnoha organizacích lze narazit na nedostatek uznání k vlastní omylnosti a pocitem vlastní jedinečnosti, který zabraňuje potřebě srovnávat se s jinými.
- Systematické provádění měření a srovnávání znamená v mnoha případech změny a ty znamenají problémy. Zde se proto benchmarking potýká s alibismem řídicích pracovníků, kteří raději přenechají překonávání překážek na jejich nástupce. (6)

2.2.2.4 Typy benchmarkingu

Historicky nejstarším typem benchmarkingu je tzv. competitive benchmarking, který poprvé definovala firma Xerox Corporation. Jedná se o systematické analyzování přímých konkurentů pro dosažení lepšího postavení na trhu. Zaměřuje se především na produkty, procesy nebo metody užívané organizacemi ve stejném oboru působnosti.

V literatuře existuje mnoho dalších forem a rozdělení benchmarkingu. Mezi nejčastější a nejpoužívanější patří však následující:

Procesní

Tento typ benchmarkingu, často nazývaný též generický benchmarking, je tvořen souborem aktivit, které se zaměřují na porovnávání a měření konkrétních, klíčových procesů a činností. Srovnávacími partnery přitom může být jakákoli organizace, která zabezpečuje podobné procesy bez ohledu na rozdílnost průmyslových odvětví. (6)

Funkcionální

Funkcionální benchmarking tvoří takový typ, který ve své podstatě porovnává několik nebo jednu funkci či službu určitých organizací. Externí partner se nemusí pohybovat na konkurenčním trhu. Funkcionální benchmarking bývá zpravidla finančně náročný na provedení, a jelikož je orientovaný pouze na určitou funkci, nepřináší užitek pro všechny podnikové oblasti. (6)

Výkonový

Výkonový benchmarking se soustředí na relativní výkonnost pomocí přímého porovnávání různých výkonových parametrů souvisejících s kvalitou nebo produktivitou (výkon pracovníka, výkon stroje). Tento typ se nejčastěji užívá v situacích srovnávání s přímými konkurenty, což činí při realizaci značné potíže. Konkurenční benchmarking je totiž považován za jeden z nejnáročnějších druhů, který vyžaduje značnou důvěru mezi všemi zainteresovanými subjekty. (6)

Interní

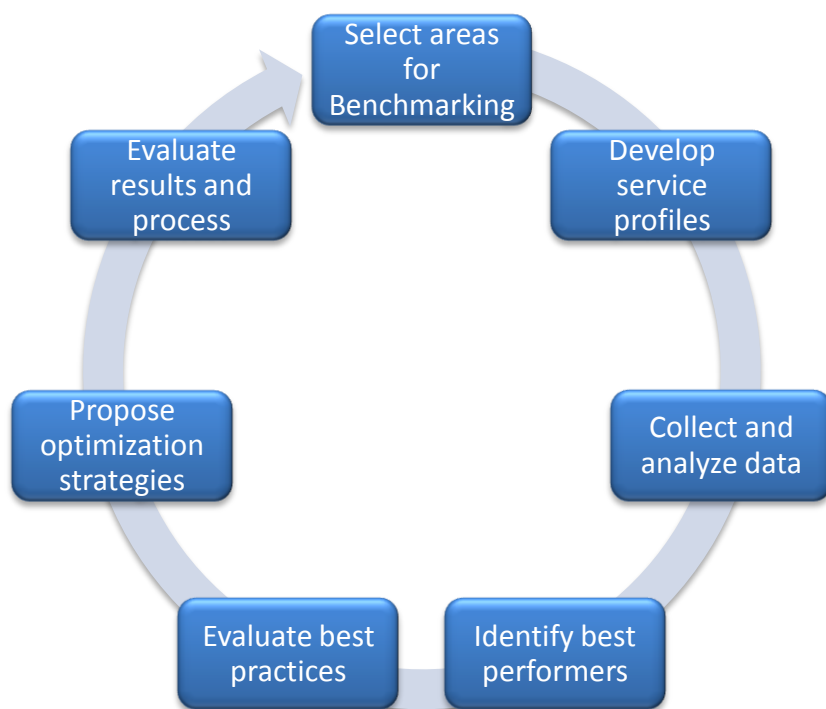
Interní benchmarking porovnává a zkoumá jednotlivé činnosti nebo subjekty v rámci různých podnikatelských jednotek jedné organizace, např. v různých pobočkách, odděleních, divizích. Cílem je nalézt a identifikovat interní standardy výkonnosti celé společnosti. Interní benchmarking se považuje za nejjednodušší formu z hlediska získávání citlivých dat a informací. Na druhou stranu však podniku nepřináší radikální zlepšení situace. (6)

Externí

Externí benchmarking se soustředí na okolí podniku. Porovnává organizace, které jsou známy jako nejlepší v oboru. Poskytuje tak příležitost učit se od těch, kteří jsou na „špici“. V porovnání s interním benchmarkingem se externí vyznačuje delší dobou realizace. (6)

2.2.2.5 Cyklus benchmarkingu

Jak již bylo řečeno benchmarking je proces založený na dílčích aktivitách v dlouhodobém časovém horizontu, který se stále opakuje. Tím se dosáhne efektivního způsobu řízení jednotlivých změn vedoucích k trvalému zlepšování společnosti. Na diagramu níže jsou znázorněny obecně přijaté kroky.



Obrázek 3 - Cyklus benchmarkingu

Zdroj: Vlastní zpracování

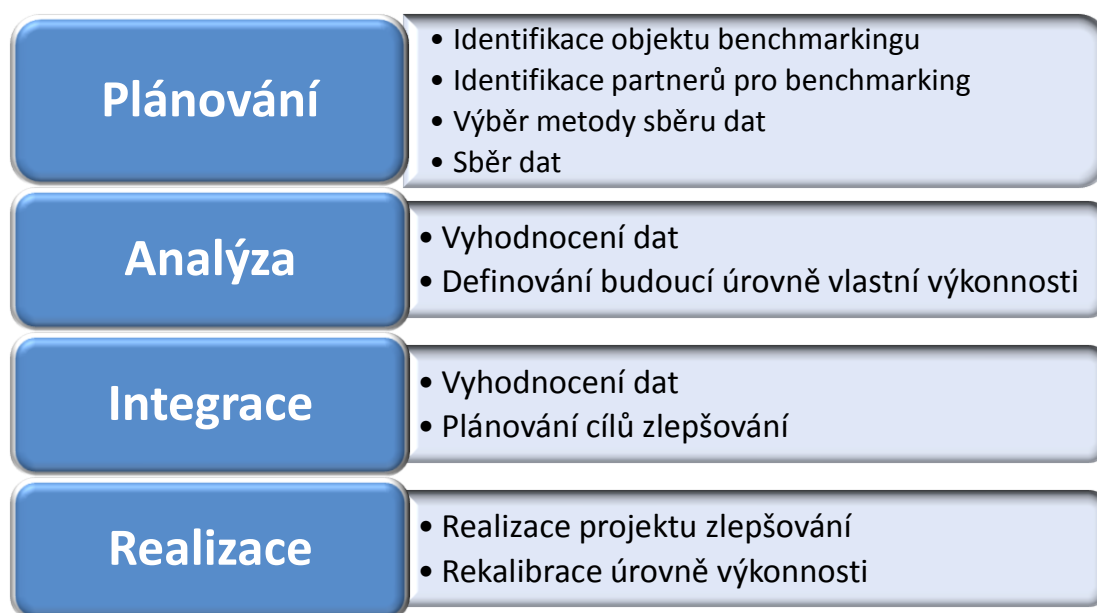
- 1) Identifikovat oblasti a procesy k benchmarkingovému srovnání
- 2) Vytvořit profily služeb, navrhnout zdroje dat a metodiku
- 3) Provést sběr a zpracování dat
- 4) Identifikovat nejlepší výkony v rámci organizací
- 5) Určit nejlepší praktické postupy
- 6) Navrhnout optimalizační strategie
- 7) Opakovaně monitorovat dosažené výsledky, hledat prostor pro další zlepšování (24)

2.2.2.6 Modely benchmarkingu

Jak již bylo řečeno, benchmarking s jeho širokým polem působnosti nelze považovat za normovanou metodu s jednotným, kodifikovaným postupem realizace. Počet jednotlivých kroků při realizaci projektu se liší ve většině organizací. Její proměnlivost byla dokázána již ve Spojených státech amerických, kde odhalili, že některým organizacím stačí k vymezení problému a následné změně čtyř-etapový algoritmus, zatímco u jiných bylo vymezeno až na 33 různých kroků. V této kapitole budou popsány základní modely benchmarkingu, které jsou považovány za pokročilé a moderní způsoby provádění srovnávání.

Model benchmarkingu společnosti Xerox Corp.

Společnost Xerox Corp. se ve spojitosti s benchmarkingem objevila v roce 1979, kdy řešila jeden z logistických problémů. K tomuto účelu byl vytvořen model, který se v posledních letech ustálil na desíti krocích, které jsou znázorněny na obrázku níže. (6)



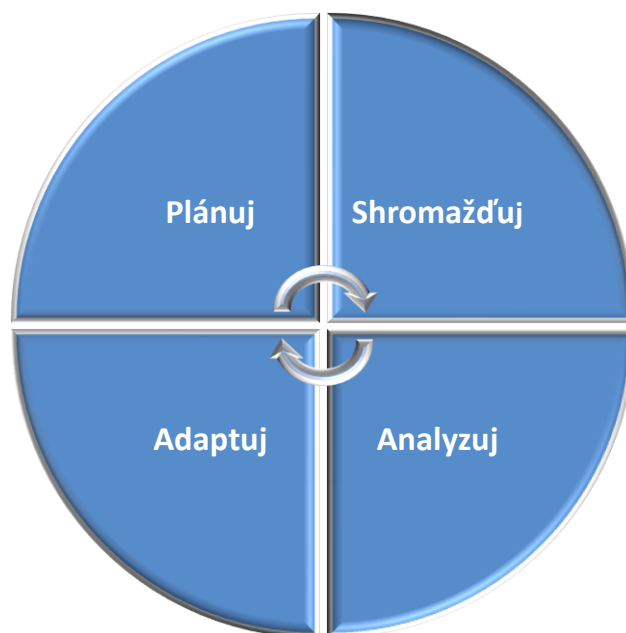
Obrázek 4 - Základní etapy podle Xerox (6)

Jednotlivé kroky jsou zde znázorněny ve čtyřech základních fázích. Plánování je počáteční fáze, v níž je ustanoven tým benchmarkingu, který poté vybírá vhodné partnery ke srovnávání a volí nejefektivnější způsob sběru informací. V další, analytické fázi, se zjištěná data vyhodnocují a na povrch vycházejí možné oblasti zlepšování. Ve

třetí fázi jsou návrhy předloženy managementu či vlastníkům firmy, kteří poté rozhodují a definují konkrétní cíle pro zlepšování. Poslední fáze zahrnuje samotnou realizaci projektu zlepšování a recalibraci (neustálé hledání a odhalování nových příležitostí k benchmarkingovým projektům). (6)

EFQM Model benchmarkingu

Při příležitosti porovnávání služeb organizací v rámci veřejného sektoru vytvořila Evropská nadace pro management a jakost rozsáhlý projekt, jehož výsledkem byla metodika benchmarkingu, která postupem času dosáhla úspěšnosti i v jiných oblastech ekonomiky. Základní model je uveden na obrázku níže.



Obrázek 5 - Model benchmarkingu podle EFQM (6)

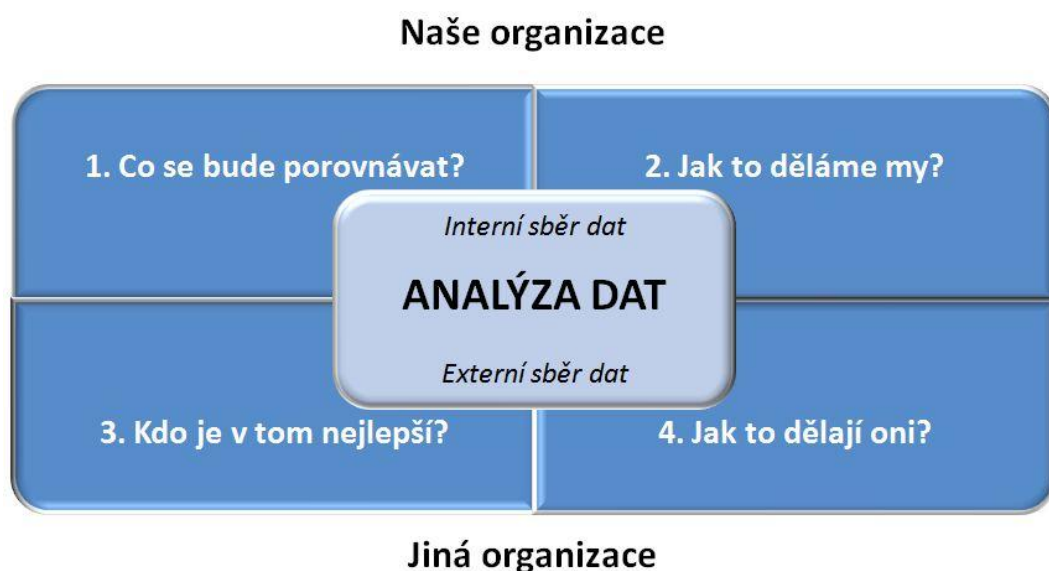
Rámec modelu je rozdělen do čtyř kvadrantů, které mají cyklický charakter. První kvadrant obsahuje fázi plánování, která se týká identifikace a oslovení potencionálních partnerů, rozsahu konkrétního benchmarkingového projektu. Další kvadrant je zaměřen na systematický sběr informací potřebných k identifikaci přístupů k dalšímu sebezlepšování. Základní metodiky pro sběr informací jsou tvorba dotazníků, přímý kontakt, pozorování. Třetí kvadrant je spojen s analytickou fází procesu. Cílem této fáze je pomocí analýzy dat zjistit potencionální rozdíly mezi organizacemi a vlastní

společností. Výsledkem je identifikování oblastí, které budou objektem zlepšování. Poslední kvadrant se týká fáze zavádění, adaptace zjištěných změn, které by měly vyřešit nedostatky a zajistit firmě stabilní budoucí rozvoj. S tím je spojen proces neustálého hledání příležitostí k dalším projektům vedoucích k trvalému zlepšování. (6)

Model benchmarkingu podle APQC

Tento model byl vytvořen týmem specialistů ze společností Xerox Corp., Motorola, Inc., Digital Equipment Corp. a Boeing Corp., kteří v rámci Amerického centra pro produktivitu a jakost (APQC) vytvořili, navzdory variantnosti přístupu v realizace benchmarkingu, základní rámec tvořený čtyřmi kvadranty. Tento model stanovuje univerzální souvislosti, které by neměl opomenout žádný benchmarkingový tým. (6)

Jak je znázorněno na obrázku níže, je tvořen čtyřmi základními otázkami.



Obrázek 6 - Základní rámec benchmarkingu podle APQC (6)

Odpovědi na první dvě otázky vyžadují systematickou interní analýzu, kterou dosáhneme k zhodnocení vlastní společnosti. Pomocí zvoleného týmu specialistů jsou analyzovány jednotlivé oblasti či procesy. Měly by být určeny základní kritické faktory úspěšnosti organizace, které zásadní měrou ovlivňují míru spokojenosti zainteresovaných osob.

Druhá otázka zahrnuje podrobný popis analyzovaných oblastí a určení, které z nich budou použity k projektu benchmarking. Je zapotřebí určit i správnou metriku k porovnávání a měření.

Třetí otázka obsahuje činnosti, které souvisejí s výběrem vhodných partnerů, kterými se hodláme inspirovat. Z těchto organizací poté zbývá vybrat tzv. best practice, tedy tu společnost, která má námi porovnávanou oblast či proces nejlépe zvládnutý.

Poslední otázka se zaměřuje na benchmarkingové partnery, na systematickou analýzu jejich procesů a činností. (6)

2.2.3 Balanced Scorecard

Dalším z řady komplexních přístupů je metoda Balanced Scorecard. Základní myšlenkou ke vzniku tohoto modelu byl potřeba vymanit se ze „zastaralých“ finančních ukazatelů, které pouze omezovaly potenciál podniku při tvorbě budoucích hodnot a naplňování všeobecného cíle „zůstat dlouhodobě konkurenceschopný“.

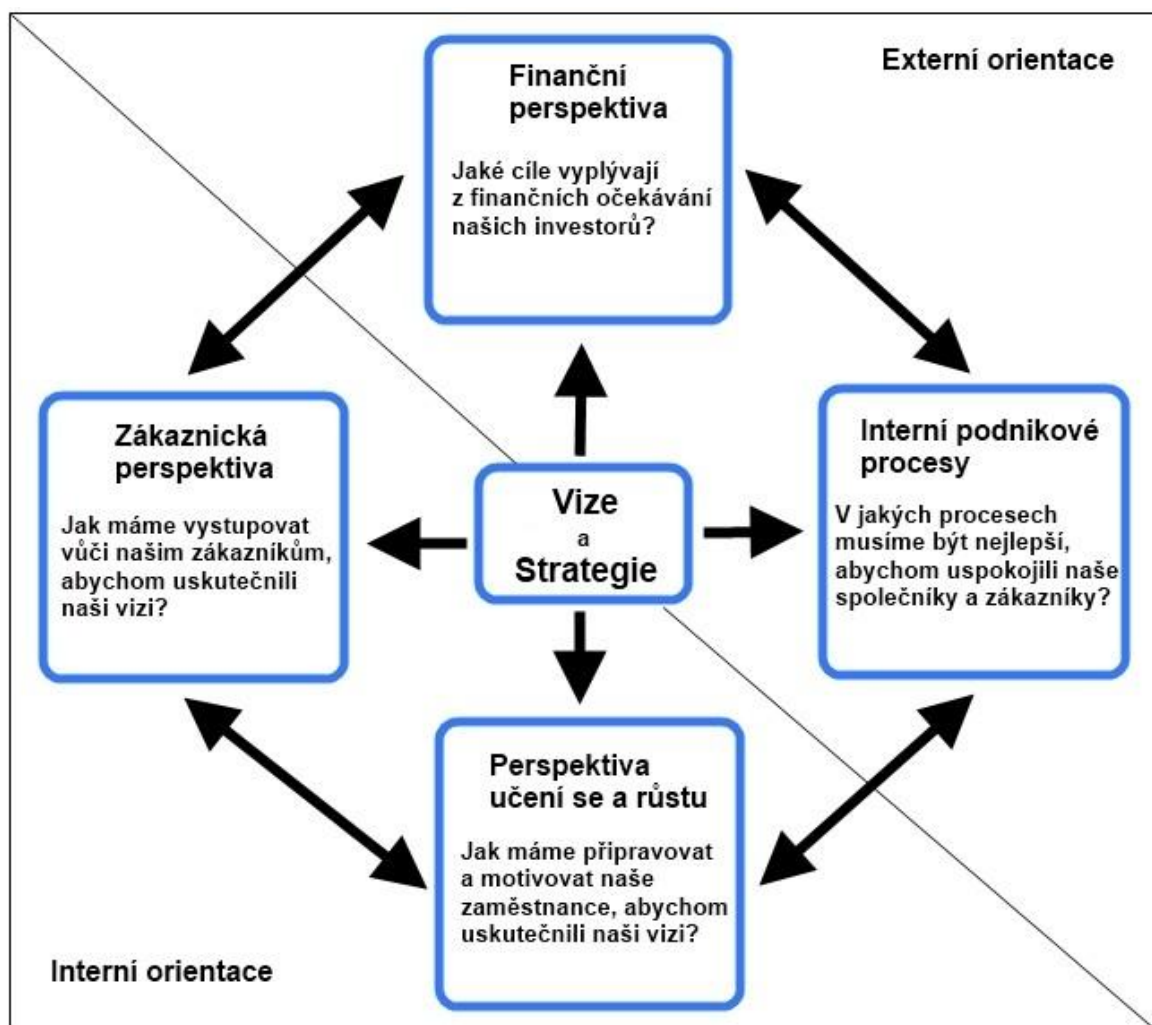
Byla proto vypracována studie „Měření výkonnosti podniku budoucnosti“, která měla doplnit stávající přístupy měření výkonnosti o další rozměr v podobě zahrnutí nehmotných a intelektuálních aktiv, jako jsou pracovní postupy, loajalita zaměstnanců, motivace, dovednosti zaměstnanců, kvalita výrobků a další.

„BSC doplňuje finanční měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku a sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu.“(4)

Výsledkem tak bylo vytvoření systému vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku BSC, která se skládá ze čtyř, již zmíněných, perspektiv (finanční, obchodní, interní, učení se a růstu) viz obr. 7, které tvoří základní rámec. V překladu znamená slovo „balanced = vyváženost“, která je zaměřena na krátkodobé a dlouhodobé cíle, na finanční i nefinanční měřítka, na vnitřní a vnější faktory.

K tomu, aby organizace mohla být dlouhodobě konkurenceschopná, je zapotřebí mít jasně formulovanou strategii. Tento komplexní model proto zachovává tradiční finanční

postupy finančního managementu, které poskytují obraz minulosti a současnosti, a doplňuje tuto metriku o měřítka hybných sil budoucího vývoje. (4)



Obrázek 7 - Princip převedení podnikové vize a strategie do systému BSC (9)

K interpretaci vize a strategií firmy byly vytvořeny již zmíněné čtyři základní perspektivy.

2.2.3.1 Financial perspective (finanční)

Finanční cíle podniku by měly být výchozím místem, do něhož směřují cíle ostatních perspektiv metody BSC, a slouží tak ke zhodnocení těchto cílů a měřítek. Většina strategií by totiž měla být postavena na definování dlouhodobých finančních cílů, které

souvisí se všemi finančními a interními procesy, v oblastech péče o zákazníka a zaměstnance.

Základní otázkou finančního hlediska je: „Jakých finančních výsledků musíme dosáhnout k uspokojení našich investorů?“ Za použití tradičních finančních ukazatelů jsou zde zdokumentovány ekonomické úspěchy minulých období. To však samo o sobě nestačí. Na rozdíl od klasické finanční analýzy je BSC doplněna o vyhlídky do budoucna, tedy finanční perspektivu.

Zvolené finanční ukazatele tak v každé situaci zohledňují základní dlouhodobé cíle podniku. Finanční cíle se však mohou lišit v souvislosti s životním cyklem podniku. I to se však v rámci BSC dá explicitně vyjádřit. (4)

Růst

V rané fázi životního cyklu jsou definovány finanční cíle zaměřeny na rozšíření tržního podílu, zvýšení objemu prodeje, získání nových zákazníků. Dochází k rozvoji distribučních cest a infrastruktury. Výrobky a služby se vyznačují velkým růstovým potenciálem, který vyžaduje značné finanční zdroje. Z tohoto důvodu podniky často vykazují záporné cash flow a nízkou úroveň rentability.(4)

Zrání (udržení)

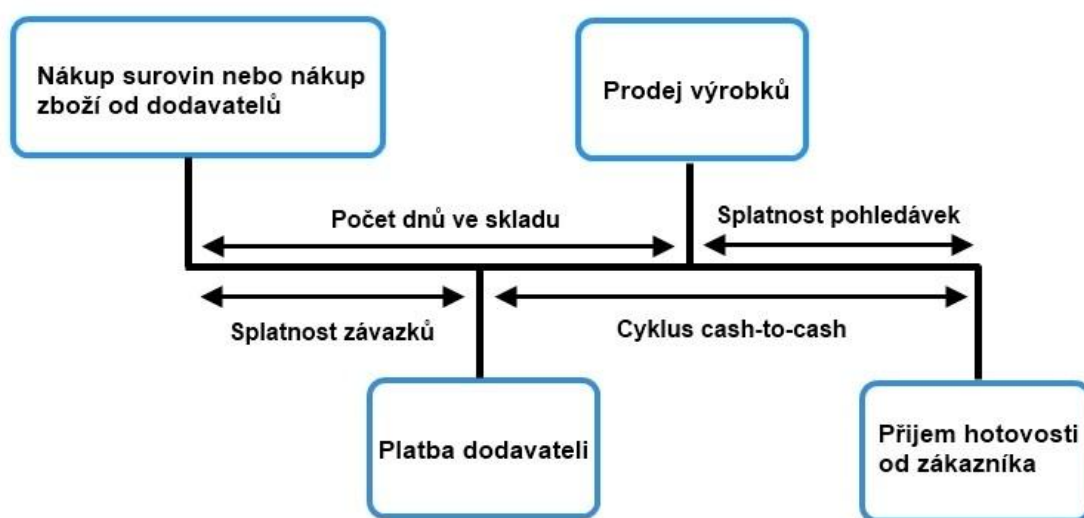
V této fázi procesu se podniky snaží navázat na úspěchy z předchozí fáze. Stále jsou ještě atraktivní pro investory, kteří požadují vysokou návratnost investic. Finanční cíle se zaměřují především na udržení dlouhodobé rentability a likvidity a na investice do dalšího růstu. Od toho se také odvíjejí použité ukazatele, jako výnosnost investovaného kapitálu (ROI), výnosnost dlouhodobého investovaného kapitálu (ROCE) nebo ekonomickou přidanou hodnotu (EVA). Ve fázi udržení se podnikatelské subjekty rovněž zaměřují na dosahování cílu v oblasti snižování nákladů, což vede ke zvýšení ziskovosti a konkurenceschopnosti.(4)

Sklizeň

V poslední fázi cyklu již podniky neprovádějí rozsáhlé investice, ale spíše se soustřeďují na výsledky investic minulých. Prováděné investice směřují již pouze do

dodatečné údržby. Hlavním finančním cílem v této fázi je maximalizace peněžních toků a snižování požadavků na pracovní kapitál.

Měřítkem v rámci finančních cílů zahrnující zvyšování efektivity pracovního kapitálu je tzv. cyklus cash-to-cash. Ten v podstatě představuje dobu potřebnou k přeměně dodavatelských plateb za vstupy na platby od odběratelů. Je tak jedním z měřítek efektivity řízení kapitálu, který představuje součet hodnot prodaného zboží v zásobách a doby splatnosti pohledávek, od kterého se poté odečítá splatnost závazků. Tím, že podnik dokáže zkrátit daný cyklus na minimum, si zajistí pravidelný příjem kapitálu a vyhne se tak problémům s placením pohledávek. Celý cyklus je znázorněn na obrázku níže.(4)



Obrázek 8 - Cyklus cash-to-cash (4)

2.2.3.2 Customer perspective (zákaznická)

V této subkapitole se podniky zaměřují na definování cílových, zákaznických segmentů trhu, ve kterých se chtějí angažovat. Uspokojování různorodých potřeb zákazníku je v současné době jednou ze strategických oblastí, do které podniky směřují svou pozornost.

Zákaznická perspektiva umožňuje určit základní zákaznická měřítka, jako např. spokojenost a věrnost zákazníků, akvizice nových, potencionálních zákazníků, předpoklady jejich udržení a další. Základním klíčem pro vývoj cílu a měřítek

zákaznické perspektivy je stanovení hodnotových výhod, které budou nabízeny, a se kterými je společnost schopna konkurovat. Na základě průzkumu trhu se poté hodnotí cena výrobku, jeho jakost, image, poskytnutý servis a další. (4)

Mezi základní metriky hodnocení zákaznických výstupů patří následující:

Podíl na trhu, kde o celkové velikosti v daném odvětví často poskytují informace různé vladní instituce či statistické úřady. Podíl společnosti může být vyjádřen např. počtem zákazníků, objemem tržeb, podílem na celkovém obratu odvětví nebo počtem prodaných výrobků.

Získávání nových zákazníků, se exaktně vyjadřuje v situacích, kdy podnik usiluje o růst objemu svých obchodů v cílových segmentech. Metrika získávání potencionálních zákazníků je absolutní nebo relativní míra, která je měřítkem úspěšností např. marketingové kampaně. Odezvu na tyto kampaně vyjadřují počtem nových zákazníků, který vydělí počtem všech oslovených zákazníků.

Udržení existujících zákazníků, které se dá vyjádřit jako objem zakázek uzavřených v daných obdobích. Výsledkem tohoto měření bude nejen počet zákazníků, ale zkoumáním změny v objemu zakázek lze procentuálně zjistit i loajalitu zákazníků.

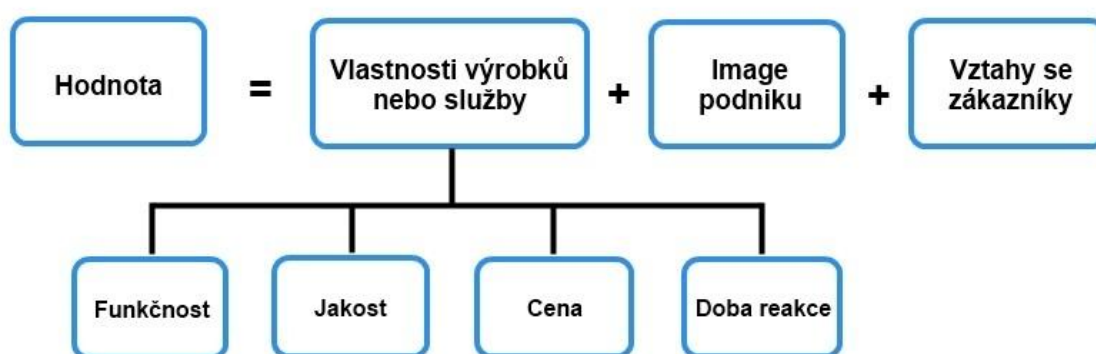
Spokojenost zákazníků, která v současné době představuje významný aspekt činnosti mnoha ratingových subjektů a organizací pro průzkum veřejného mínění. K měření spokojenosti zákazníků lze použít tzv. index spokojenosti zákazníků, který kombinuje získané měkká a tvrdá data o zákazníkovi. Měkká data představují pocity, přání a mínění zákazníků, které se zjišťují např. přímým rozhovorem s jednotlivci nebo dotazníkovou metodou. Tvrdá data se zjišťují na základě hodnot ukazatelů např. tržního podílu, loajality zákazníků nebo mírou získávání nových zákazníků.

Při sestavování indexu spokojenosti by společnosti měli dbát na všeobecná pravidla jeho tvorby. Mezi ně patří například skladba indexu (40% - 50% měkkých dat, 50% - 60% tvrdých dat).(9)

Ziskovost zákazníků, jako další aspekt zákaznické perspektivy, je určena porovnáním výnosů z prodeje s celkovými náklady. Předchozí metriky nám totiž nezaručují naplnění finančního cíle v podobě dosažení zisku. Proto je nutné kromě dosahování spokojenosti

zákazníku dbát na to, aby tito zákazníci byli i rentabilní. Aby se tedy společnost nemusela uchýlit k politice snižování cen, která pozitivně působí na spokojenost zakazníků, měla by se zaměřit na nákladové položky. K tomu se jako vhodný nástroj jeví metoda ABC.

Se zákaznickou perspektivou souvisí i vytyčení základních hodnot pro zákazníka, mezi které se řadí vlastnosti výrobků a služeb, vztahy se zákazníky, image a pověst firmy. Na následujícím diagramu jsou tyto hlavní nástroje k dosažení pozitivních hodnot výsledkových ukazatelů i spokojenosti zákazníků znázorněny.



Obrázek 9 - Model struktury hodnoty pro zákazníky (4)

Vlastnosti výrobků a služeb – zde se řadí funkční vlastnosti výrobku a služby, cenu, kvalitu nebo jakost.

Vztahy se zákazníky – jedná se o definování vztahu společnost - zákazník, hodnocený pomocí spokojenosti a odezvy zákazníků.

Image a pověst – pomáhá společnosti aktivně se představovat svým zákazníkům a působí na získávání potencionálních zákazníků. V dnešní době jsou podniky schopny pomocí cílené reklamy až nadhodnotit schopnosti společnosti a vlastnosti reklamovaných výrobků.

Hybné síly spokojenosti zákazníka:

Čas, který hraje důležitou roli pro zákazníka zejména ve spojitosti s dobou realizace a zpracování objednávek. Pro podniky, které netvoří zásoby a využívají metodu JIT, je čas hlavním kritériem úspěchu.

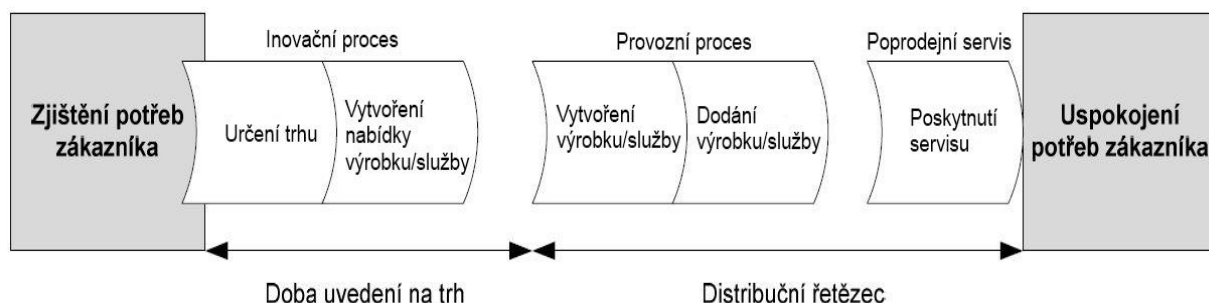
Kvalita, která je v současné době kritériem konkurenční nezbytnosti, a je zákazníkem vnímána jako samozřejmost.

Cena, která hraje důležitou roli zejména při rozhodování o nákupu. Není pravidlem, že zákazník vždy sáhne po nejnižší ceně. Zde svou roli hraje několik dalších aspektů ovlivňujících rozhodování, jako jsou image firmy, kvalita, zkušenosti zákazníka. Manipulace s cenovou politikou se vyplatí jen větším společnostem, které dokáží ztrátu z jednoho výrobku nahradit ziskem z jiného. Proto mnoho menších firem upřednostňuje tlak na náklady před snižováním cen. (4)

2.2.3.3 Internal perspective (interní)

Cílem v této oblasti je charakterizovat procesy, které jsou podstatné pro dosažení cílů vlastníků, akcionářů i zákazníků. Cíle a měřítka pro tuto perspektivu jsou obvykle tvořeny až po stanovení cílů a metrik finanční a zákaznické perspektivy. To managementu umožní zaměřit svou pozornost na ty cíle, které jsou z hlediska zákazníků a shareholderů nejdůležitější.

Důležitou částí tohoto systému je definování úplného interního hodnotového rámce, který se skládá z inovačního procesu, provozního procesu a poprodejního servisu.



Obrázek 10 - Obecný model hodnotové řetězce (4)

Inovační proces

V rámci této části řetězce dochází k analýze segmentu trhu. Podnikatelský subjekt zkoumá vývoj potřeb a preferencí zákazníků a na základě tohoto průzkumu potom přizpůsobuje vytváření výrobků a služeb, které by tyto nové potřeby řádně uspokojily.

Metriky výstupu inovačního procesu nejsou tak jednoznačné, jako např. u výrobního procesu. Bylo však stanoveno několik specifických měřítek výzkumných procesů:

- Procento prodeje nových výrobků
- Doba vývoje nové generace výrobku
- Procento prodeje zákonem chráněných výrobků
- Další

Pro měření vývoje produktu vytvořila společnost Hewlett-Packard měřítko doby zvratu (BET), která vyjadřuje dobu od vývoje produktu až po jeho úspěšné uvedení na trh, kdy je schopen přinést alespoň takový zisk, který pokryje náklady na vývoj. (4)

Provozní proces

Tato fáze řetězce představuje krátkodobé vytváření hodnot v podniku. Zpravidla začíná přijetím objednávky a končí dodávkou výrobku/služby. (4)

Provozní proces byl v nedávné minulosti měřen pomocí základních finančních měřítek (náklady, rozpočty, odchylky). Později však byly, na základě požadavků o co nejkratší dobu vyřízení objednávek, kvalitu procesu a nákladů procesu, vyvinuty nové metriky k hodnocení efektivnosti provozního procesu, jako například míra efektivnosti výrobního cyklu, míra závad, množství odpadu, počtu reklamací a další.

Poprodejní servis

Poslední fáze hodnotového řetězce je tvořena poprodejním servisem, který v sobě zahrnuje různé opravy, zpracování plateb atd. Měření výkonnosti poprodejních služeb lze např. pomocí času, vzniklých nákladů nebo kvality servisu.

2.2.3.4 Learning and Growth (učení se a růstu)

Jelikož je každý podnik závislý na úrovni schopností svých zaměstnanců, kteří jsou jedni z hlavních tvůrců hodnot podniku, jsou cíle perspektivy učení se a růstu základem a hybnými silami pro ostatní tři perspektivy. K dosažení dlouhodobých finančních cílů tak nestačí soustředit své investice do výzkumu a vývoje, výrobního procesu či zařízení. Důležitým kritériem úspěchu se stalo i budování silné infrastruktury v podobě schopných lidí a efektivních systémů.

Existují tři základní oblasti perspektivy učení se a růstu:

Schopnosti zaměstnanců

Pokud si chce podnik dlouhodobě udržet určitou míru výkonnosti, musí ji neustále zlepšovat. Neustálé zlepšování procesů směrem k zákazníkům musí vždy vycházet ze samotného základu, který je tvořen nejbližšími účastníky interních procesů, tedy zaměstnanci. Podnik by se tedy měl primárně zaměřit na klíčová měřítka zaměstnaneckých cílů, která tvoří hybné síly výstupů. Jsou jimi:

Spokojenost zaměstnanců, která je klíčová ke zvyšování produktivity, kvality, zákaznického servisu a v zásadě i spokojenosti zákazníků.

Udržení zaměstnanců, kteří jsou pro podnik dlouhodobě nepostradatelní a tvoří intelektuální kapitál společnosti. Schopnost udržet zaměstnance je měřeno procentem obratu klíčových zaměstnanců.

Produktivita zaměstnanců, která je výstupním hodnotou posuzující zhodnocení investic např. do vzdělávání zaměstnanců, zvyšování jejich dovedností. Měřítkem produktivity se užívá zisk na zaměstnance. (4)

Schopnosti informačního systému

Vypracování efektivního informačního systému je dalším klíčem k dosažení zákaznických a interních cílů podniku. Z důvodů vysoce konkurenčního prostředí je nezbytné, aby zaměstnanci měli vždy k dispozici kvalitní informace a zajištěnou zpětnou vazbu o výrobcích, potřebách zákazníků aj.

Motivace, delegace pravomocí a angažovanost

Ke zlepšení spokojenosti a produktivity zaměstnanců a nakonec i k celkovému úspěchu podniku výraznou měrou přispívá správná motivace a projevení důvěry od nadřízených pracovníků a začlenění zaměstnanců do interních procesů. (4)

2.3 Strategická analýza

V této kapitole budou popsány základní metriky a analýzy interních a externích procesů, které si kladou za cíl identifikovat okolí podniku, ve kterém se nachází, a popsat faktory, které ovlivňují jeho podnikatelskou činnost.

2.3.1 Porterova analýza konkurenčních sil

Další z řad modelů, který je součástí strategického managementu je Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Tento rámec kritérií byl zformulován v roce 1979 profesorem Michaellem Porterem na Harvard Business School a podává nám podrobný obraz o konkurenčním prostředí, ve kterém se podnik pohybuje, a zároveň přehled hrozeb ze strany konkurenčních subjektů. Při tom bylo definováno pět základních sil, které bezprostředně ovlivňují chování subjektu v daném odvětví.

Jak ukazuje následující diagram, definovanými silami jsou: hrozba vstupu nových konkurentů, vyjednávací síla kupujících, vznik substitutů, stávající konkurenční rivalita a vyjednávací síla dodavatelů. V posledních letech do hry ještě neoficiálně vstupuje stát a veřejnost. (14)



Obrázek 11 - Porterův model konkurenčních sil (14)

Hrozba vstupů nových konkurentů

První síla uvažuje o vstupu potencionálních konkurentů na již námi osídlený trh. Míra tohoto rizika je ve většině případů pouze odhadovaná a liší se jak od velikosti trhu, tak od tempa růstu daného trhu. Tato subanalýza bere v potaz i různé mikroekonomické faktory jako jsou možné bariéry vstupu do odvětví, velikost nákladů spojených s podnikáním, míra intervence státu aj.

Konkurenční rivalita

U této síly je nutné zaměřit se na míru stávajících konkurenčních tlaků v tomtéž odvětví, v němž naše firma funguje. Je důležité definovat konkurenční výhody, které se posuzují buď z nákladového hlediska, nebo z hlediska diferenciacce.

Vyjednávací síla kupujících

Tato hrozba se týká především vyjednávací síly kupujících o ceně produktů či služeb. Existují tak případy kdy dochází k přímému vyjednávání se zákazníkem, zákazník se rozhodl nakupovat v menším množství nebo se může jednat o odběratele, který rozšířil svou působnost a začal si dodávané produkty či služby produkovat sám.

Vyjednávací síla dodavatelů

Další hrozbou je vyjednávací síla dodavatelů, jejíž míra závisí na oboru podnikání, množství dodavatelů na trhu, technologické náročnosti výroby, možnosti využít zahraničních dodavatelů atd.

Vznik substitutů

Jedna z dalších zmíněných sil je hrozba vzniku substitutů, tedy výrobků či služeb, které dokáží zákazníkovi nahradit naší firmou nabízené produkty a služby. Nejčastější otázkou obchodníků proto bývá: „jak snadno mohou být naše výrobky či služby nahrazeny jinými?“

Vláda a veřejnost

Poslední silou, která není zahrnuta do Porterova modelu, ale v posledních letech se stále častěji objevuje, je intervence vlády a míra důvěry veřejnosti.

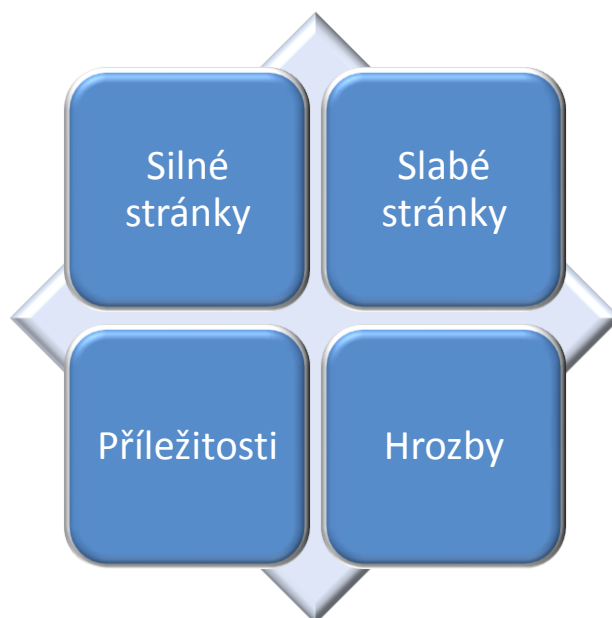
2.3.2 SWOT analýza

SWOT Analýza je často uváděna jako jeden z nástrojů strategického managementu, avšak ze zkušeností plyne, že kromě této příležitosti je možné ji užít i v jiných oblastech. Typickým příkladem jsou různá výběrová řízení, reklama a jiné obory.

Vznik této metodiky je datován do let 1960 – 1970, kdy stála v popředí zájmu týmu ze Stanfordského výzkumného institutu. Ten měl za úkol analyzovat faktory neúspěchu anglických a amerických firem, kdy rozdělili jednotlivé příčiny do čtyř kategorií (Satisfactory; good in the future is an Opportunity; bad in the present is a Fault, bad in the future is a Threat). Tak vznikla první SOFT analýza. V roce 1964 pak bylo zaměněno F za W a tak vznikl dnešní název SWOT analýza. (15)

SWOT je tedy složenina z počátečních písmen anglických slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). První dva zmiňované názvy patří do tzv. vnitřního prostředí, jelikož vycházejí přímo z vnitřních, firemních vlivů. Zbývající dvě položky představují faktory z externího, vnějšího prostředí, které jsou však do jisté míry ovlivněny aktivitou samotné firmy,

která tak na jedné straně může svou činností vytvářet příležitosti (nové produkty, rozšíření služeb) nebo může pomocí různých opatření aktivně předcházet hrozbám. (12)



Obrázek 12 - Model SWOT analýzy

Zdroj: Vlastní zpracování

Samotná SWOT analýza je však celkem zbytečná. Použití takového nástroje musí vždy mít hlubší myšlenku, nejčastěji spojenou se strategickou změnou, hledáním nových a lepších cest a každopádně by měla být součástí rozsáhlejšího zkoumání.

Pomocí této metody jsou podrobněji analyzovány jednotlivé vnější a vnitřní faktory, které s firmou souvisejí. Již podle uvedené charakteristiky SWOT dochází k analýze kritérií potřebných k úspěšnosti organizace, nad kterými by se manažeři a zaměstnanci měli zamyslet. A jelikož je společnost vždy součástí nějakého prostředí a ať už je toto prostředí stabilní či ne, vždy na něm budou působit jak pozitivní, tak negativní faktory, které jistou měrou ovlivní naši společnost. Otázkou pak je, zda firma těmto vlivům odolala nebo je dokázala využít ve svůj prospěch.

3 Charakteristika firmy Diadex, s.r.o.



Obrázek 13 - Logo společnosti (18)

Název společnosti	Diadex, s.r.o.
Sídlo ČR	Rousínov, Čechyňská 135/3, PSČ 683 01, Česká republika
Sídlo SK	Bratislava, Hraničná 18, PSČ 821 05, Slovenská republika
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Identifikační číslo	262 64 391
Daňové identifikační číslo / VAT	CZ26264391
Bankovní spojení	GE Money Bank, a.s.
Datum vzniku	17. října 2001
Zápis v obchodním rejstříku	Krajský soud v Brně Spisová značka oddíl C, vložka 40906
Datum zápisu do obchodního rejstříku	17. října 2001
Základní kapitál	300 000 Kč Splaceno: 100%

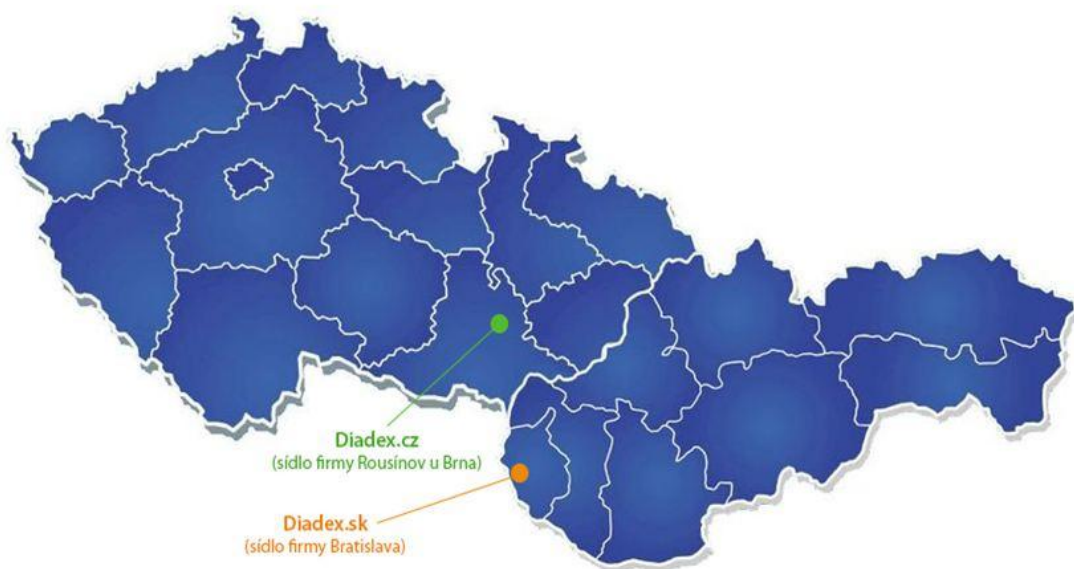
Tabulka 1 - Charakteristika firmy Diadex, s.r.o. (22)

Zdroj: Vlastní zpracování

3.1 Profil společnosti

Společnost Diadex, s.r.o. je moderní, nezávislá společnost, která na českém trhu působí již od roku 2001. Jako právnická osoba je registrována u Krajského soudu v Brně. Do Obchodního rejstříku byla zapsána ke dni 17. října 2001. Právní formou společnosti byla zvolena společnost s ručením omezeným.

Svou podnikatelskou činnost se majitelé rozhodli provozovat na území České republiky a také Slovenské republiky, kde byla k tomuto účelu zřízena organizační jednotka v Bratislavě. Ta však působí do jisté míry samostatně a podává své vlastní daňové přiznání.



Obrázek 14 - Pobočky firmy Diadex

Zdroj: vlastní zpracování

V současné době tvoří statutární orgán společnosti dva jednatelé, kteří jsou zároveň společníci. Jejich podíl ve společnosti je rozdělen dle splacených vkladů, které dohromady tvoří základní kapitál společnosti. Ten je k dnešnímu dni evidován ve výši 300 000 Kč a je splacen v plné míře. Podíl každého společníka tvoří 50% a tím, že došlo ke splacení podílu v plné výši, neručí společníci za závazky společnosti. Ta však jako svéprávný subjekt odpovídá za své závazky celým svým majetkem.

Způsob jednání jménem společnosti je dán pravomocemi jednatele, který jedná samostatně a podepisuje se tak, že k napsanému nebo vytištěnému názvu firmy připojí svůj podpis.

Dodržování obchodní etiky je pro majitele i zaměstnance samozřejmostí. Respektují tak veškeré morální kodexy obchodního trhu, které jim nedovolují porušovat zásady uzavírání a realizování jakýkoliv obchodů, které by svým charakterem porušovaly legislativní nařízení jednotlivých zemí nebo narušovaly pravidla volné soutěže.

3.2 Personalistika

Společnost v současné době eviduje devět zaměstnanců, kteří jsou tvořeni především lidmi z řad obchodních zástupců, kteří působí na území ČR a Slovenska. Jejich primárním úkolem je sjednávat a vyřizovat zakázky firmy, monitorování situace na trhu s diamantovými nástroji, jednat s případnými zákazníky, poskytovat jim potřebné informace i prospektové materiály zahrnující nabízené produkty společnosti, konkretizovat informace o vlastnostech, ceně a parametrech nabízených výrobků a služeb, sjednávat smlouvy a popřípadě udržovat dlouhodobý vztah mezi společností a jejími zákazníky.

Nároky na zaměstnance nejsou nikterak vysoké. Uchazeč by měl splňovat alespoň základní kritéria potřebná pro výkon obchodního zástupce. To vyžaduje ovšem vzdělání minimálně ekonomického charakteru, orientaci v oboru, slušné vystupování a dobré vyjadřovací schopnosti.

Za práci náleží každému zaměstnanci odměna ve formě mzdy. Zaměstnanci firmy Diadex, s.r.o. jsou placeni fixním platem, ke kterému se jim připočítávají procenta z obratu.

3.3 Předmět činnosti

Společnost Diadex, s.r.o. byla založena za účelem poskytování výrobků a služeb a svým zaměřením se řadí mezi poskytovatele profesionálních specializovaných služeb v oblasti diamantových nástrojů a strojů k dělení a broušení různých druhů materiálů. (18)

Aktivita společnosti jsou orientovány především na tato odvětví průmyslu:

- Stavebnictví a průmysl stavebních hmot
- Kamenický a keramický průmysl
- Další průmyslová odvětví

Dle obchodního rejstříku byly nalezeny následující předměty podnikání:

- výroba strojů a zařízení pro hospodářská odvětví

Zapsáno: 17. října 2001

- přípravné práce pro stavby

Zapsáno: 17. října 2001

- velkoobchod

Zapsáno: 17. října 2001

- specializovaný maloobchod

Zapsáno: 17. října 2001

- pronájem a půjčování věcí movitých

Zapsáno: 17. října 2001

- poskytování softwaru a poradenství v oblasti hardware a software

Zapsáno: 7. června 2005

- pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti

Zapsáno: 28. listopadu 2005 (22)

V současné době se však podle slov jednoho z jednatelů firma specializuje principiálně na velkoobchodní prodej a obchodní činnost obecně.

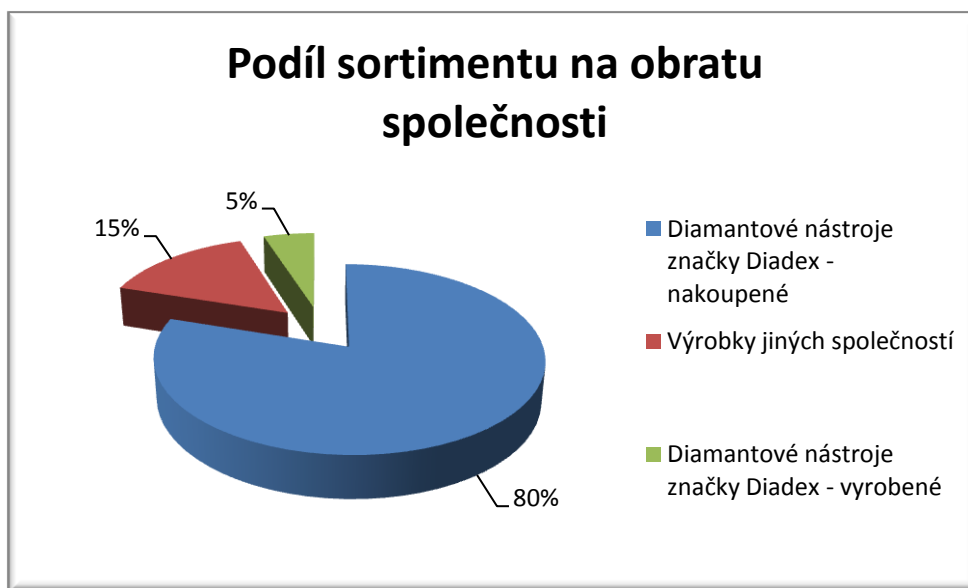
Z důvodu konce nájemného na ulici Tuřanské náměstí v Brně se firma v nedávné době rozhodla zakoupit budovu v obci Rousínov nedaleko Brna, která jí poslouží především k administračním účelům a také jako nové sídlo společnosti.

Svou činností pokrývá firma výhradně území České republiky a Slovenska. Toto pokrytí však není rovnoměrné z důvodu nedostatku pracovních sil. Ke „standardnímu“ pokrytí celé oblasti by měla firma uvažovat o rozšíření pracovního týmu.

Hlavním firemním sortimentem jsou diamantové kotouče, brusné talíře a vrtací korunky, které nakupují a posléze prodávají pod značkou Diadex. Tento prodejní artikl má pak největší podíl na obratu celé společnosti (cca 80%). Dalšími produkty nabízené firmou Diadex, s.r.o. jsou diamantové nástroje, které firma vyrábí z různých jiných komponentů, také pod značkou Diadex. Ty tvoří však malé procento obratu (cca 5%).

Zbytek obratu firmy je vytvářen obchodováním s výrobky jiných společností, které jsou také pod svými jmény prodávány:

- Braun - stěnové a lanové pily, vrtací stojany, hydraulické agregáty, speciální stroje
- Dolmar - rozbrušovací stroje
- Lissmac - stolové pily, řezačky spár, čističe spár a další stavební technika
- Makita - ruční nářadí, úhlové brusky, brusky na beton, drážkovací frézy
- Pullman-Ermator - průmyslové vysavače, separátory, čističky vzduchu
- Scanmaskin - podlahové brusky, hladíčky, diamantové nástroje
- Sima - stolové pily, řezačky spár, hladíčky betonu, frézy
- Weka - vrtací motory, ruční pily, vrtačky a řezací nástroje (18)



Graf 1 - Podíl sortimentu na obrátu

Zdroj: vlastní zpracování

3.4 Tržní subjekty

3.4.1 Dodavatelé

Jak již bylo řečeno, firma Diadex, s.r.o. se specializuje výhradně na velkoobchodní, distributorskou činnost. Díky svým zkušenostem dospěla k názoru, že výroba diamantových nástrojů v našich podmínkách je z ekonomického hlediska neefektivní. Proto si vytvořila širokou paletu dodavatelských kontaktů. Hlavním dodavatelem se jí stala mezinárodní, jihokorejská firma Ehwa Diamond Ind. Co., Ltd založena v roce 1982, která je jedním z dodavatelských leaderů v oblasti vysoce kvalitních diamantových nástrojů. Výrobky této společnosti prodává firma Diadex, s.r.o. pod svou vlastní značkou.

Mezi další dodavatele a partnery patří především firmy z Německa jako BRAUN MASCHINENFABRIK spolupracující v oblasti řezání betonu a vrtaček (concrete cutting and drilling machines), dále společnost WEKA Elektrowerkzeuge, LISSMAC Maschinenbau GmbH.

Distributorských služeb společnosti Diadex, s.r.o. využívá také španělská firma SIMA, Sociedad Industrial de Maquinaria Andaluza, S.A. obchodující převážně se stavebními nástroji, švédské společnosti SCANMASKIN Sweden AB a PullmanErmator AB.

Jako poslední využívá služeb společnosti Diadex, s.r.o. česká firma MAKITA spol s r.o.
(18)

3.4.2 Odběratelé

Společnost eviduje širokou paletu odběratelů, kteří využívají její produkty. Svým charakterem se jedná o velké společnosti zabývající se stavebními činnostmi, malé živnostníky podnikající v různých oblastech nebo např. hasičské sbory využívající řezací techniku ke svým zásahům.

Každá z kategorií odběratelů se podílí na obratu společnosti různou měrou:

- železářství/nářadí (cca 20% obratu)
- stavební firmy (25% obratu)
- půjčovny nářadí (25% obratu)
- specializované firmy na řezání a vrtání (15% obratu)
- hasiči (5% obratu)
- velkoobchodní firmy (5% obratu)
- výrobní firmy, např. stavebních hmot nebo kovo (5% obratu)

4 Situační analýza společnosti Diadex, s.r.o.

Tato kapitola je zaměřena především na rozbor současné situace, ve které se podnik nachází. K tomuto účelu budou použity základní metodiky zkoumající vnitřní a vnější prostředí podniku. Jako první se do toho výkladu řadí velice známá Finanční analýza, která nám pomůže prostřednictvím základních finančních ukazatelů nahlédnout do interního prostředí podniku, na jeho současnou situaci a její výsledky poslouží jako odrazový můstek pro další analýzy i samotnou implementaci.

Dále bude kapitola zahrnovat nástin konkurenčního prostředí pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Ten by měl odkrýt a poukázat na míru pohyblivosti firmy na trhu s diamantovými nástroji, nebo zda je management podniku schopen ve stávajících podmínkách a s co nejmenším rizikem ztráty konkurenceschopnosti realizovat některé nutné změny ve vnitřním či vnějším prostředí podniku.

S interní a externí analýzou souvisí i další postupy, pomocí nichž je pozorovatel schopen proniknout do struktury podniku a identifikovat okruhy se zásadním významem pro podnik a jeho efektivní fungování. K tomu vhodně poslouží SWOT analýza, která by svým charakterem měla poskytnout základní přehled silných a slabých stránek firmy, tak jako i přehled příležitostí a hrozeb, které s firmou přímo souvisejí.

4.1 Finanční analýza

Jelikož se tato práce nezabývá hodnocením finanční situace podniku, budou v této části znázorněny pouze tržby společnosti, vývoj hospodářských výsledků za sledované období a základní poměrové ukazatele finanční analýzy, jako např. rentabilita, likvidita a zadluženost společnosti Diadex, s.r.o., které nám pomohou lépe pochopit vztahy mezi jednotlivými položkami účetních výkazů a zároveň odhalit současnou finanční situaci podniku, které poslouží jako odrazový můstek k definování dalšího rozvoje společnosti.

Jelikož se firma Diadex, s.r.o. specializuje výhradně na velkoobchodní prodej, jsou její tržby tvořeny pouze tržbami z prodeje zboží, které tak mají 100% podíl na celkovém zisku společnosti. Jak již bylo naznačeno dříve, firma působí na území ČR a Slovenska, kde má zřízené samostatné provozovny vykazující své vlastní účetnictví a podávají i samostatná daňová přiznání. Z důvodů nerovnoměrné daňové struktury, rozdílné měny

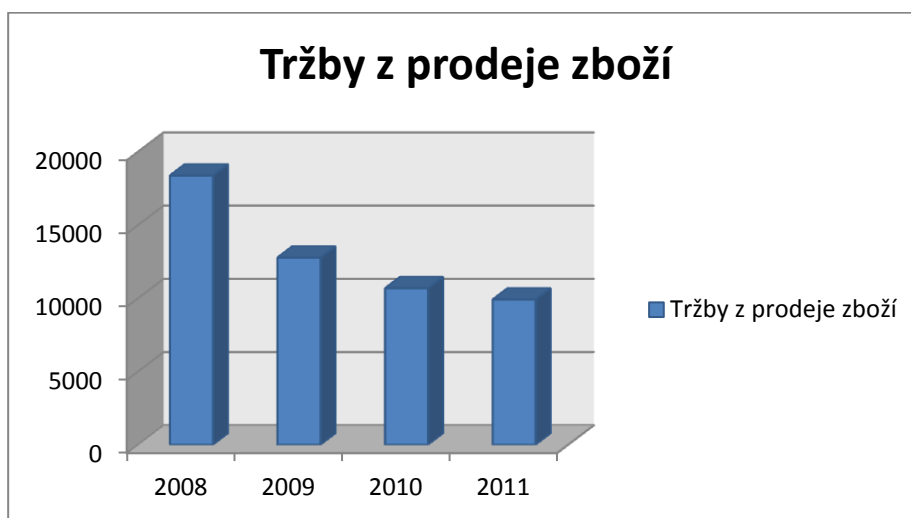
a finanční politiky budou znázorněny pouze tržby, kterých firma dosáhla v organizační jednotce pouze na území ČR.

V následující tabulce a grafu je zobrazen vývoj tržeb za roky 2008, 2009, 2010 a 2011.

Rok	2008	2009	2010	2011
Tržby z prodeje zboží (v tis. Kč)	18391	12787	10695	9921

Tabulka 2 - Vývoj tržeb společnosti Diadex, s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 2 - Vývoj tržeb společnosti Diadex, s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování

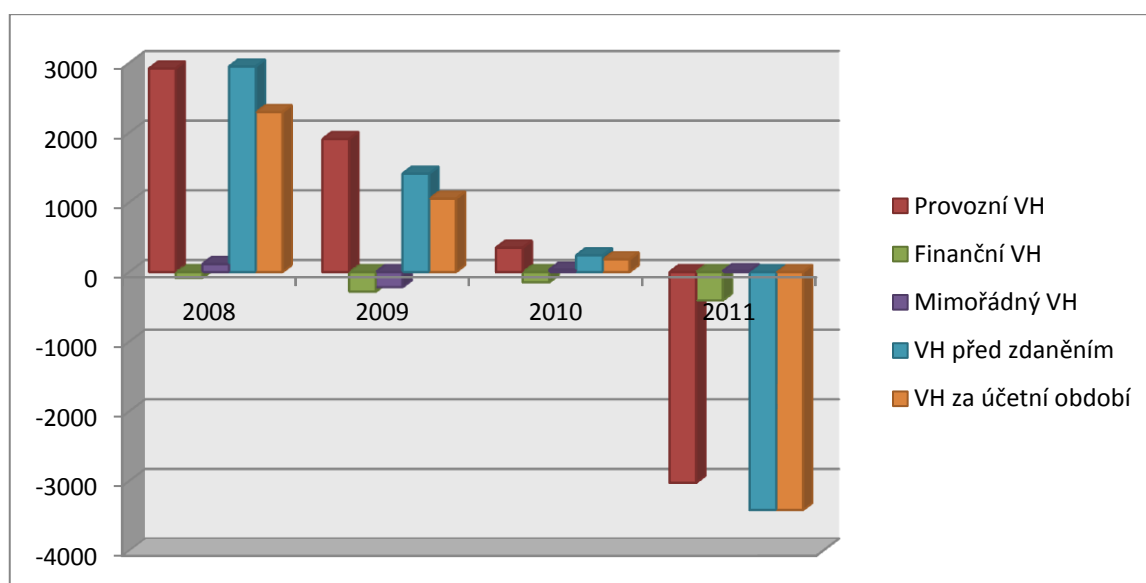
Z vývoje tržeb je patrné, že firma v posledních letech vykazuje klesající tendenci v tržbách za prodej zboží. Je to způsobeno několika faktory. První z nich je špatná situace v sektoru stavebnictví, který tvoří velikou část odbytové oblasti společnosti, a který se v posledních letech potýká s následky ekonomické krize. Druhý z možných faktorů je omezenost odbytových kanálů společnosti, které se soustřeďují jen na několik regionů v ČR.

V následující tabulce jsou uvedeny výsledky hospodaření firmy Diadex, s.r.o. za sledované období. Stejných hodnot je použito i v grafu.

Rok	2008	2009	2010	2011
Provozní VH	2922	1910	350	-3023
Finanční VH	-85	-280	-145	-406
Mimořádný VH	115	-216	35	14
VH před zdaněním	2952	1414	240	-3415
VH za účetní období	2296	1054	183	-3415

Tabulka 3 - Vývoj výsledku hospodaření [tis. Kč]

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 3 - Vývoj výsledku hospodaření

Zdroj: vlastní zpracování

Jak lze vypožorovat z grafu, výsledky hospodaření vykazují klesající tendenci jako tržby společnosti Diadex, s.r.o. V roce 2011 dokonce firma dosáhla výrazného záporného výsledku. Dlouhodobě se tak projevuje zmíněný úbytek zákazníků ze stavebnického odvětví. Firma v posledních dvou letech také značně investovala do nákupu a následné rekonstrukce hmotného majetku, což mimořádně navýšilo výkonovou spotřebu v roce 2011 a firma se tak dostala do ztráty.

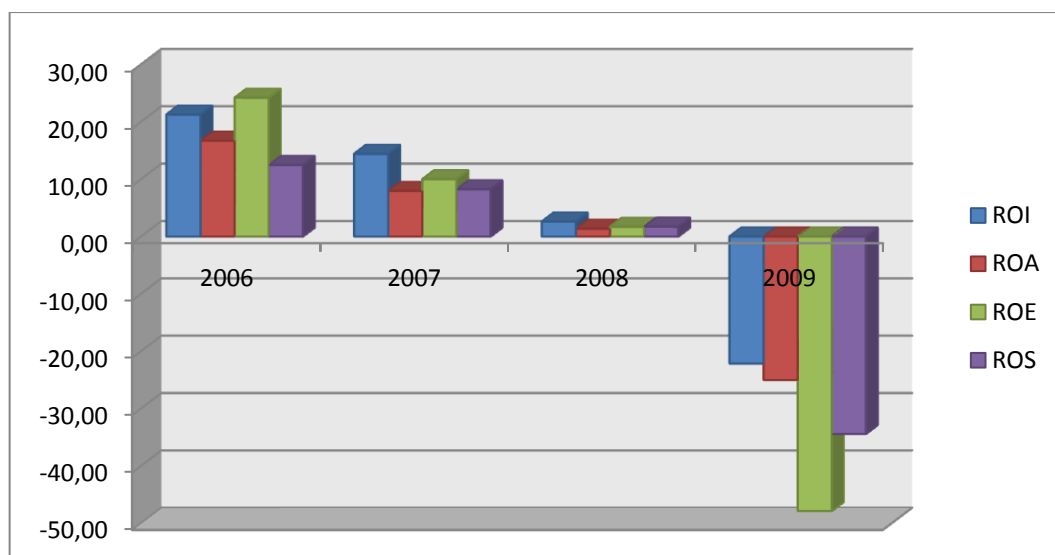
4.1.1 Ukazatele rentability

V následující tabulce jsou znázorněny jednotlivé ukazatele ziskovosti, které jsou závislé na efektivitě hospodaření společnosti.

Rok	2008	2009	2010	2011
Rentabilita vloženého kapitálu	21,27	14,42	2,61	-22,15
Rentabilita celkových aktiv	16,71	7,96	1,37	-25,02
Rentabilita vlastního kapitálu	24,21	10,00	1,71	-47,86
Rentabilita tržeb	12,48	8,24	1,71	-34,42

Tabulka 4 - Ukazatele rentability [%]

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 4 - Ukazatele rentability

Zdroj: vlastní zpracování

Co se týče Rentability vloženého kapitálu (ROI), dosáhla firma v prvních dvou analyzovaných letech velice slušných výsledků nad hranici doporučených hodnot (12 – 15%). V ostatních letech však rentabilita klesá úměrně dosaženému provoznímu zisku.

Rentabilita celkových aktiv (ROA) dosáhla také velice slušných hodnot v roce 2008 a 2009. Poté se její vývoj odvíjel od klesajícího hospodářského výsledku.

Zbylé dvě rentability [Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a tržeb (ROS)] mají identický průběh jako předchozí. V prvních dvou letech zaznamenala firma slušných

hodnot, avšak kvůli negativnímu hospodaření se jejich vývoj nadále ubíral spíše k záporným hodnotám.

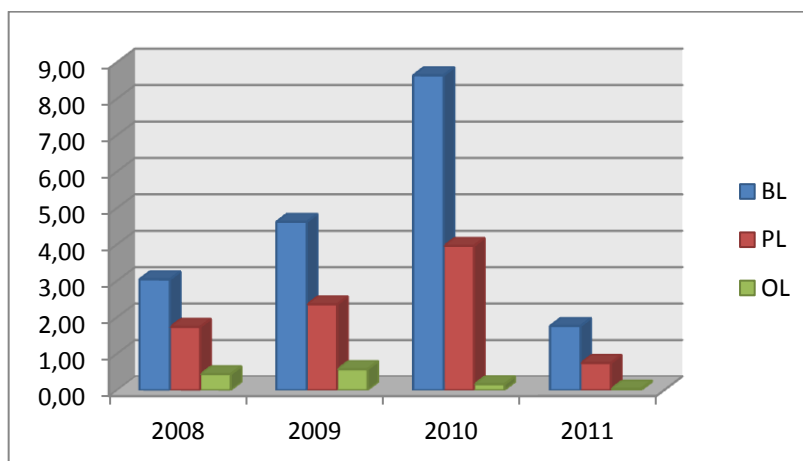
4.1.2 Ukazatele likvidity

Tyto ukazatele vyjadřují schopnost podniku dostát svým závazkům. V tabulce níže jsou zobrazeny jednotlivé úrovně likvidity podle analyzovaných let.

Rok	2008	2009	2010	2011
Běžná likvidita	3,04	4,62	8,65	1,76
Pohotovlá likvidita	1,74	2,36	3,96	0,75
Okamžitá likvidita	0,44	0,58	0,16	0,04

Tabulka 5 - Ukazatele likvidity

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 5 - Ukazatele likvidity

Zdroj: vlastní zpracování

Co se týče vývojových tendencí jednotlivých druhů likvidity, tak běžná i pohotovlá likvidita vykazují v prvních třech letech postupný nárůst, který je nad doporučenými hodnotami. To z firmy Diadex, s.r.o. dělá spolehlivého obchodního partnera, který by dokázal uspokojit své závazky. Ukazatel okamžité likvidity se v prvních dvou sledovaných letech držel blízko doporučených hodnot intervalu $<0,2 - 0,5>$ a firma tak nedržela příliš velké množství volných peněžních prostředků na bankovních účtech. V posledním roce však firma zaznamenala rapidní pokles své ziskovosti ve všech

oblastech. Je to způsobeno hlavně nárůstem krátkodobých závazků, které se k předchozím letům až ztrojnásobily.

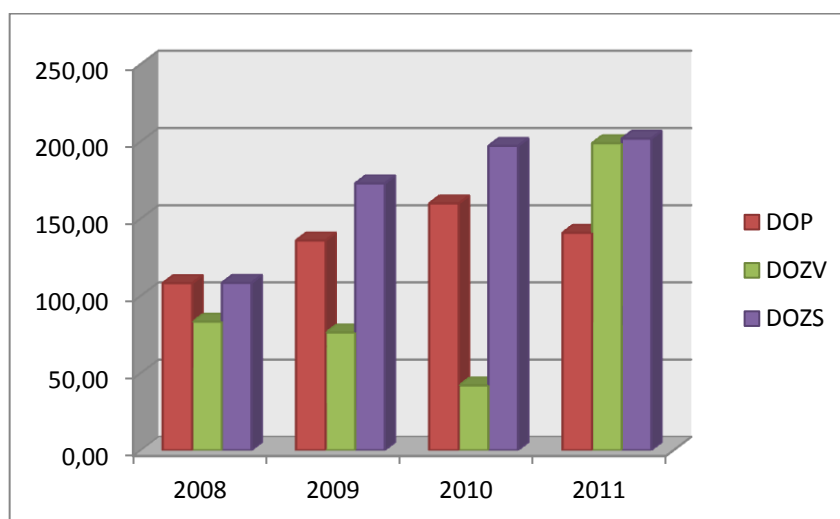
4.1.3 Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele vyjadřují, jak intenzivně a efektivně podnik nakládá se svými finančními prostředky. Z hlediska výpovědní hodnoty jsou rozděleny do dvou forem. První vyjadřuje dobu obratu pohledávek, závazků a zásob, která tak zobrazuje délku období k uskutečnění jednoho obratu, a druhá se týká počtu obrátek za určité období.

Rok	2008	2009	2010	2011
Doba obratu pohledávek	108,23	135,87	159,89	140,83
Doba obratu závazků	83,27	76,30	42,08	198,85
Doba obratu zásob	108,44	172,83	197,08	201,79

Tabulka 6 - Ukazatele aktivity – doba obratu [dny]

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 6 - Ukazatele aktivity

Zdroj: vlastní zpracování

Doba obratu (splatnosti) pohledávek v podstatě znázorňuje, na jak dlouho firma svým odběratelům poskytuje bezúročný dodavatelský úvěr. Z praktického hlediska je hodnota kolem 14 dnů považována za velmi dobrou, na druhou stranu hodnota nad 70 dnů neuspokojivou. Z údajů uvedených v předchozí tabulce je vidět, že firma má ve

sledovaných letech problém s platbami od svých zákazníků. Co se týče doby splatnosti závazků má firma na rozdíl od svých zákazníků dobrou platební disciplínu. Doba obratu pohledávek však převyšuje dobu obratu závazku, tak dochází k zadržování peněz v neproplacených fakturách, což pro firmu není přijatelný stav. Až v roce 2011 se v závislosti na hospodaření společnosti výrazně zhoršil stav krátkodobých závazků, který firmě zhoršil platební schopnost.

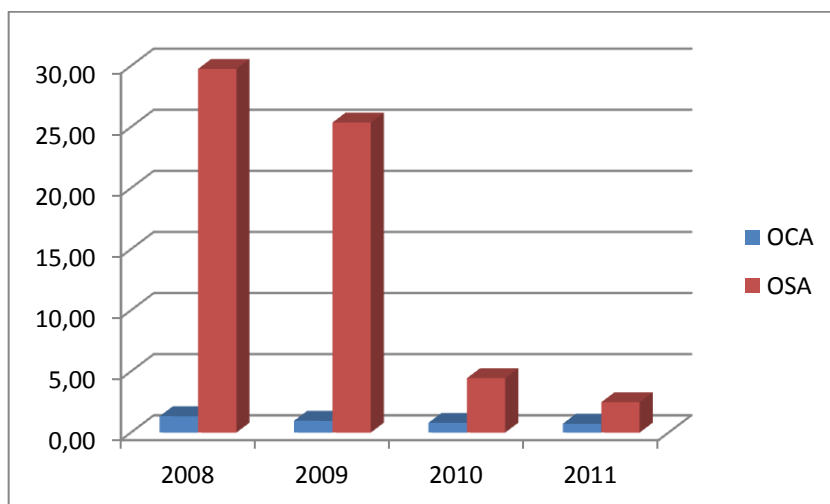
Doba obratu zásob má ve sledovaných letech slabě rostoucí charakter. Hodnoty se pohybují kolem 200 dní, což pro firmu znamená, že více jak půl roku drží část svých prostředků v přebytečných zásobách na skladě.

Co se týče počtu obrátek jednotlivých druhů aktiv, je situace následující:

Rok	2008	2009	2010	2011
Obrat celkových aktiv	1,34	0,97	0,80	0,73
Obrat stálých aktiv	29,76	25,37	4,45	2,48

Tabulka 7 - Ukazatele aktivity - počet obrátek

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 7 - Ukazatele aktivity - počet obrátek

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel obratu celkových aktiv se posuzuje z hlediska doporučených hodnot v intervalu $<1,6 - 3>$. Z tohoto pohledu trpí společnost nadbytkem aktiv, čím vznikají pro firmu dodatečné náklady, a klesá zisk.

Co se týče obratu stálých aktiv z hlediska doporučených hodnot, měly by hodnoty tohoto ukazatele být vyšší než pro ukazatel využití celkových aktiv. V tomto případě podnik splňuje dané kritérium. Ukazatel nám poskytuje informaci o efektivitě využívání dlouhodobého majetku, tedy kolik korun tržeb bylo vyprodukováno z jedné koruny stálých aktiv. V prvních dvou letech se společnosti dařilo efektivně využívat svůj dlouhodobý majetek, což se v dalším období změnilo z důvodu značných investic do nového sídla společnosti.

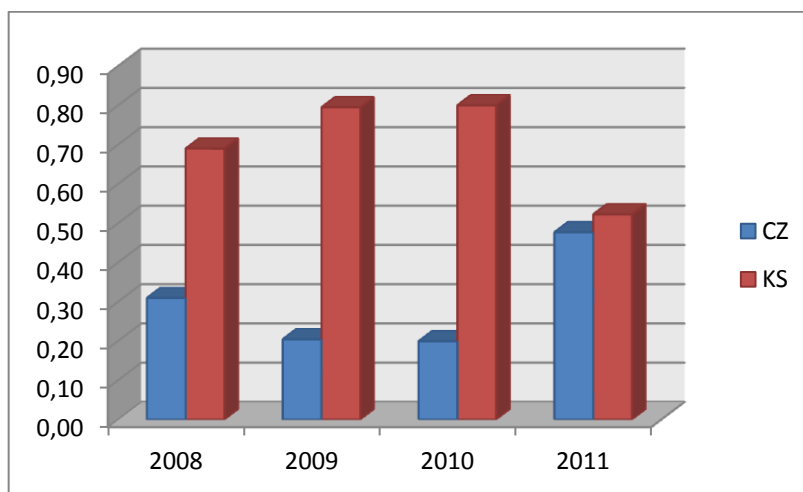
4.1.4 Ukazatele zadluženosti

Následující tabulka zobrazuje míru zadluženosti, tedy do jaké míry firma užívá cizí zdroje, a samozřejmě i koeficient samofinancování.

Rok	2008	2009	2010	2011
Celková zadluženost	0,31	0,20	0,20	0,48
Koeficient samofinancování	0,69	0,80	0,80	0,52

Tabulka 8 - Ukazatele zadluženosti

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 8 - Ukazatele zadluženosti

Zdroj: vlastní zpracování

Jak lze vypožorovat z tabulky a grafu ukazatelů zadluženosti, je struktura kapitálu nakloněna spíše k vlastním zdrojům financování. To však příliš nevyhovuje zavedeným

a doporučeným principům, které uvádějí vztah mezi cizími a vlastními zdroji na úrovni kolem 50%. Jelikož se společnost spoléhat především na financování z vlastních zdrojů a její míra zadluženosti je mála, je pro potencionální věřitele atraktivnější. Na druhou stranu však platí vysoké náklady na vlastní kapitál, který mohla investovat do výnosnějších aktiv.

4.2 Porterova analýza konkurenčních sil

Hrozba vstupů nových konkurentů

Co se týče nových, potencionálních konkurenčních podniků, není situace pro založení a vstup na trh při dnešních ekonomických podmínkách nikterak lehká, ať už se jedná o trh diamantových nástrojů nebo jakékoli jiné odvětví podnikání. Kvůli recesivnímu charakteru ekonomiky dochází spíše k zániku mnoha podniků a doslovnému pročišťování trhů. Překážkou vstupu nových společností na trh s diamantovými nástroji však není pouze ekonomická situace v zemi a již silná konkurence, ale existuje i řada omezujících bariér týkajících se různých oblastí, jako např. finanční, kde stojí vysoká kapitálová náročnost pro start a rozvoj.

Konkurenční rivalita

V oblasti distribuce diamantových nástrojů, což je hlavní podnikatelskou činností firmy Diadex, s.r.o., je rivalita mezi jednotlivými podniky vysoká. Konkurenčním tlakům se společnost snaží bránit diverzifikací svého výrobního a prodejního portfolia, která by tak měla snižovat riziko spojené s nízkým odbytem a tržbami. Této skutečnosti se však společnost Diadex, s.r.o. zatím plně nepřizpůsobila. I když plně nevyužívá výhody diverzifikace a je více zaměřena na méně oblastí, dokáže plně konkurovat na trhu s diamantovými nástroji a kotouči, jejichž kvalita dosahuje vysoké úrovně. Výhodou může být i geografická poloha společnosti, kterou zvolila v moravské metropoli blízko slovenských a rakouských hranic.

Mezi konkurenty společnosti patří např.:

NorWit, s.r.o.

Redimax, s.r.o.

Alfa, s.r.o.

Cominvest CZ, s.r.o.

a další....

Vyjednávací síla kupujících

Tato hrozba se týká především vyjednávací síly kupujících o ceně produktů či služeb a závisí na počtu konkurentů a možných substitutů. S ohledem na velké množství konkurence a možné, sice méně kvalitní, náhražky diamantových nástrojů, je síla odběratelů na tomto trhu vysoká.

Vyjednávací síla dodavatelů

Další hrozbou je vyjednávací síla dodavatelů, která se nejvíce projevuje na rostoucích vstupních cenách. Firmy si své dodavatele vybírají dle nejnižší nabídnuté ceny, a proto není divu, že většina dodavatelů pochází ze zahraničí. V současné době se stává čím dál obtížnější změnit dodavatele, protože ti kvalitní již své distributory pro ČR mají. Dochází tak k omezování možnosti volby a narůstání vyjednávací síly dodavatelů.

Vznik substitutů

Nejčastější otázkou obchodníků v tomto případě bývá: „jak snadno mohou být naše výrobky či služby nahrazeny jinými?“ Produkty společnosti Diadex, s.r.o. se vyznačují vysokou technickou specifikací díky diamantovým vrstvám a technikám jejich nanášení. Ta může být do jisté míry nahrazena méně odolným materiálem jako je korund a další umělá brusiva. Pokud se tedy jedná o kvalitu v kombinaci s použitelností, je na trhu pouze malé množství příbuzných produktů. Firma rovněž disponuje v Česku unikátní technikou, kterou je schopna nabídnout svým zákazníkům. Otázkou však zůstává, zda jsou tito zákazníci na unikátnost připravení.

Vláda a veřejnost

Poslední silou, která není oficiálně zahrnuta do Porterova modelu, ale v posledních letech se stále častěji objevuje, je intervence vlády. Ta ovlivňuje fungování podniku

prostřednictvím různých ekonomických pravidel, daní, dovozních cel z asijských zemí, požadavků na certifikaci a investic do stavebnictví.

4.3 SWOT analýza

Jak již bylo poznamenáno v teoretické části této práce, je SWOT analýza jeden z často užívaných nástrojů strategického managementu, který by měl pomoci firmě v efektivním fungování na trhu.

V následujícím diagramu jsou znázorněny z hlediska interního prostředí silné a slabé stránky a z hlediska interního příležitosti a hrozby společnosti.



Obrázek 15 - Model SWOT analýzy

Zdroj: Vlastní zpracování

Finální zobrazení modelu SWOT je následující:

V prvním, levém horním, rámečku jsou znázorněny jednotlivá kritéria silných stránek společnosti. Ta by měla sloužit a pomáhat využít vzniklých příležitostí, které se firmě naskytly a zároveň zajistit rovnoměrný dynamický rozvoj společnosti. Ve druhém, pravém horním, rámečku jsou zobrazena kritéria, která jsou podmíněna současnými ekonomickými podmínkami, a která by měl podnik svou činností eliminovat na minimum. Ukazuje nám totiž slabé stránky podniku, které mohou být příčinou stagnace podnikového vývoje. Třetí, levý dolní, rámeček odkrývá možné způsoby potencionálního podnikového růstu, které mohou, kromě jiného, předcházet a omezovat vznik negativních vlivů znázorněných v posledním, pravém dolním, rámečku. Ten poukazuje na možné hrozby, které mohou ohrozit fungování a vývoj společnosti.

Z praktického hlediska bylo zjištěno, že společnost Diadex, s.r.o. vyniká převážně dlouholetou zkušeností na trhu s diamantovými a stavebními nástroji. Její silnou stránkou je administrativní systém a řízení firmy. Za svou jedenáctiletou funkční činnost si společnost dokázala vytvořit síť stálých, spolehlivých dodavatelů převážně v zastoupení zahraničních firem, jejichž produkty si již několik let drží svou kvalitu a tvoří tak rozsáhlý sortiment firmy.

Za slabé stránky firma považuje nedostatek finančních zdrojů, které by v opačném případě umožnily expanzivní růst. Firma v nedávné době investovala nemalou částku do administrativních prostor, čímž zkrátila svůj rozpočet na minimum a omezila tak realizaci některých expanzivních strategií. Také z hospodářského hlediska firma nedosahuje uspokojivých výsledků. Není to však z důvodu špatného managementu, nýbrž oborem podnikání a současným stavem stavebního sektoru. Ten má již několik let stagnující tendenci, což pro naši firmu znamená menší odbyt a tedy i zisk.

Slabou stránkou firma shledává také ve své diferenciaci na kvalitu, což přímo úměrně vyúsťuje ve vyšší ceny nabízených produktů. Otázkou však zůstává, zda je tato generická strategie firmy v podmínkách současného stavu ekonomiky a jejích subjektu efektivní nebo ne, a zda se skutečně jedná o faktor, který by firma měla eliminovat. Dalšími a oslabujícími prvky jsou nedostatečné pokrytí trhu a neefektivní systém řízení pohledávek.

K eliminaci předešlých slabých stránek by se firma měla zaměřit na využití nabídnutých příležitostí, které se naskýtají např. v expanzi do dalších regionu republiky. Tím by firma rozšířila pole působnosti a zvýšila by svůj tržní podíl. S pronikáním na nové trhy však souvisí i neustálé vzdělávání a školení zaměstnanců. Další příležitost vidí vedení firmy v rozšíření stávající značky Diadex nebo dokonce ve vytvoření zcela nové.

Co se týče možných hrozeb, byly identifikovány zejména ze strany sílících konkurentů, kteří již obsadili zahraniční trhy, dále z možného prohloubení stávající oborové krize, ze zhoršení dodržování fakturačních termínů jak ze strany dodavatelů, tak především odběratelů. Jako poslední zmíněnou hrozbou by mohl být další kolaps finančního systému, který by měl negativní vliv na veškeré ekonomické subjekty.

5 Implementace BSC do podnikové struktury

V této kapitole bude na základě zjištěných poznatků z předchozích analýz navrhnout systém implementace metodického rámce BSC do podnikové struktury.

K uvedení Balanced Scorecard do systému řízení uvádí Horváth & Partner ve své knize Balanced Scorecard v praxi [1, s. 55] pět základních fází pro implementaci tohoto rámce:

1. Fáze: Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci
2. Fáze: Objasnění strategie
3. Fáze: Tvorba Balanced Scorecard
4. Fáze: Postup při procesu rozšíření – Roll-out
5. Fáze: Zajištění kontinuálního nasazení Balanced Scorecard

Na základě důkladné realizace je možno vytvořit takovou koncepci řízení podniku, která umožní úspěšné splnění podnikových cílů.

5.1 Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

V první fázi projektu je nutné definovat základní organizační předpoklady, které budou platit pro všechny strategické jednotky, kterých se zavádění metody BSC bude týkat.

Při objasňování otázky, pro které podnikové jednotky chceme sestavit Balanced Scorecard, je třeba dbát na tuto hlavní zásadu: čím více podnikových jednotek je s pomocí Balanced Scorecard strategicky řízeno, tím lépe mohou být důležité cíle nadřazených úrovní rozloženy na úrovně následující. (1)

V případě společnosti Diadex, s.r.o., byla pro implementaci metody zvolena jednotka, která působí v rámci České republiky. Tato jednotka je základní a tvoří také většinu celkového obrátu společnosti. Firma podniká s devíti stálými zaměstnanci, kde sedm z nich spadá pod českou pobočku. Na území ČR se také nachází jediný sklad společnosti.

Kvalita implementace závisí především na porozumění nového způsobu řízení na všech úrovních od managementu až po zaměstnance na nižších pozicích. Pokud by se firma

rozhodla pro zavedení metody BSC do systému řízení, bylo by vhodné využít služeb outsourcingové poradenské firmy, která se souhlasem vedení, zajistí postupnou implementaci BSC. Z hlediska úspory finančních prostředků se firmě naskýtá i druhá možnost v podobě školení v oblasti komplexních přístupů měření výkonnosti, v našem případě metody BSC, kterého by se zúčastnilo minimálně vedení podniku. Ti by poté vytvořili projektový tým převážně z řad interních pracovníků, který by měl z hlediska funkčnosti plnit své funkce s větší důsledností, nežli externí poradci.

Jelikož se jedná celkově o malou jednotku s malým počtem zaměstnanců, je komunikace a ujasnění strategického plánu mezi jednotlivými liniemi usnadněna a doba přípravné fáze zkrácena na minimum. Po zavedení pilotního projektu by se metoda koncepčně rozšířila i na druhou, slovenskou pobočku.

K realizaci BSC budou zvoleny základní čtyři perspektivy, které svým obsahem dostatečnou měrou pokrývají všechny důležité oblasti podnikatelské činnosti firmy Diadex. Perspektivy budou tvořeny finanční, interní, zákaznickou a zaměstnaneckou oblastí. Každá bude obsahovat řadu stanovených cílů, které se navzájem ovlivňují a společně vytvářejí strategickou mapu.

„Naprosto nezávislé cíle, jejichž dosažení nemá jakýkoliv vliv na cíle jiné, jsou stěží myslitelné. Pojmy jako komplementarita cílů, neutralita cílů a konflikty cílů patří do slovníčku podnikové ekonomiky“.(1)

5.2 Objasnění strategie

V této fázi se pracuje s již existujícím strategickým záměrem, který se poté konkretizuje pomocí vhodně zvolených cílů. Tyto cíle jsou rozděleny podle jednotlivých perspektiv.

„Balanced Scorecard je především koncepcí pro realizaci již existujících strategií a nikoliv nástrojem pro tvorbu strategií nových.“ (1)

Dlouhodobým cílem společnosti Diadex, s.r.o. je podle slov vedení firmy „přežít“. Svým budoucím podnikáním by firma ráda stabilizovala svou ekonomickou činnost, zlepšila postavení na trhu především aktivním přístupem k potencionálním obchodním příležitostem, aby si vytvořila prostor pro další rozvoj.

Ze zjištěných poznatků, získaných z finanční analýzy, dosahuje společnost spíše klesajících tendencí v tržbách za prodej zboží. V roce 2011 vyústilo hospodaření společnosti ve ztrátu, velkou měrou způsobenou značnými investicemi do rekonstrukce zakoupené administrativní budovy. V kombinaci s dalšími ekonomickými problémy se firma dostala do stagnace a ekonomické nestability.

Hlavní strategií společnosti je tedy dlouhodobě přežít v konkurenčním prostředí. Na základě diferenciací orientované na kvalitu svých výrobků si klade za cíl akvizici nových zákazníků, na nových trzích, a přispívat ke spokojenosti existujících zákazníků.

Svou pozornost směřuje také ke svým zaměstnancům, kteří tvoří základ pro realizaci jakéhokoliv plánu a cíle. Tak jako každá jiná společnost chce, aby její zaměstnanci byli dlouhodobě spokojeni. K tomu by ráda přispěla zajištěním motivujícího pracovního prostředí a zvyšováním jejich profesní způsobilosti. Ze spokojenosti totiž vyplývá solidarita, věrnost, spolehlivost a efektivita práce, která tak přispívá k rozvoji společnosti.

V rámci jednotlivých perspektiv, budou konkretizovány jednotlivé cíle a jejich vzájemné souvislosti k dosažení výše uvedené strategie.

Obecně se z hlediska naplňování strategií hovoří o následujících cílech:

Maximalizace zisku, Zvyšovat konkurenceschopnost, Personální rozvoj manažerů a ostatních zaměstnanců, Ekonomická stabilita a růst, Zvyšování hodnoty podniku, Kladná ekonomická přidaná hodnota, Akvizice nových zákazníků, Zlepšování předprodejního a poprodejního servisu, Zvyšování tržního podílu a další....

Zavádění BSC modelu do řízení společnosti sebou v několika ohledech přináší i náklady s ní spojené. Společnost Diadex, s.r.o. se svou velikostí řadí mezi malé podniky, u kterých je efektivní řízení nákladu jednou z podmínek přežití v konkurenčním boji. Proto by tato implementace neměla výrazně zasahovat do nákladových vztahů společnosti.

5.3 Tvorba Balanced Scorecard

Jak již bylo řečeno, pro vznik BSC byla vybrána obchodní jednotka na území České republiky.

V několika krocích, které tvoří jádro implementace Balanced Scorecard, bude znázorněna míra porozumění dané strategie a vytvořen základ pro kontinuální sledování jejího uskutečňování. Jednotlivé kroky zahrnují konkretizaci cílů, jejich propojení v řetězci příčin a následků, výběr vhodných měřítek, stanovení výchozích a cílových hodnot.

„Jádro Balanced Scorecard tvoří strategické cíle, nikoliv jejich měřítka. I ta nejlepší měřítka nemají žádný význam, pokud chybně popisují stanovené strategické cíle, které mají vést k trvalé konkurenční výhodě.“ (1)

5.3.1 Konkretizace cílů

Prvním krokem tvorby BSC je vymezení konkrétních strategických cílů z velkého počtu potencionálních, které se v mnoha ohledech mohou překrývat. Je proto důležité vybrat pouze ty cíle, které jsou strategicky významné a srozumitelné. Tím společnost zajistí přehlednost a management si udrží pozornost na podstatných souvislostech.

Většina společností, které se již setkaly s metodou BSC, se řídí zásadou „twenty is plenty“. Ta říká, že existuje pouze několik rozhodujících cílů k realizaci strategie společnosti. Těchto cílů by však pro zachování přehlednosti nemělo být více než dvacet. (1)

Pro rozhodnutí, jaké cíle zvolit, aby bylo dosaženo stanoveného konečného výsledku, je zapotřebí vzít v úvahu několik faktorů. První z nich je nutnost vzít v úvahu prostředí, ve kterém podnik působí a jeho vliv na něj. Podstatným faktorem jsou i interní vazby mezi samotnými členy organizace. Tedy jak ovlivní dané cíle vztahy mezi pracovníky. Dalšími faktory mohou být např. vliv zájmových skupin tzv. stakeholderů, velikost společnosti atd.

S ohledem na tyto faktory společnosti Diadex, s.r.o. bylo vymezeno dvanáct základních cílů, které povedou společnost k dlouhodobému přežití na trhu a konkurenceschopnosti.

Strategické cíle	
<ul style="list-style-type: none"> • Ekonomická stabilita a růst • Udržení ziskovosti zákazníků • Zvyšování rentability • Maximalizace zisku • Akvizice nových zákazníků • Zintenzivnit péči o zákazníky 	<ul style="list-style-type: none"> • Rozšíření odbytových cest • Zefektivnění řízení pohledávek • Zvýšení motivace zaměstnanců • Rozšíření týmu obchodních zástupců • Zlepšení interní komunikace • Zlepšení kvalifikace zaměstnanců

Tabulka 9 - Strategické cíle společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

Dalším důležitým úkolem a krokem v rámci této kapitoly je přiřadit jednotlivé cíle konkrétním perspektivám. Pro potřeby firmy Diadex, s.r.o. byly zvoleny základní čtyři perspektivy popsány v knize Kaplan, Norton. Jsou jimi již zmíněná perspektiva finanční, zákaznická, interních procesů a perspektiva učení se a růstu.

Finanční perspektiva	
Jaké cíle vyplývají z finančních očekávání našich investorů (vlastníků)?	
Vybraný cíl	Posouzení cíle
Ekonomická stabilita a růst	Z hlediska konkurenceschopnosti je ekonomická stabilita jedním ze základů dlouhodobého přežití společnosti. Stabilní, vyvážená společnost působí daleko věrohodněji a spolehlivěji. Je to vizitka dobrého hospodaření. Růstový cíl je rovněž velice důležitý. Tak jak se vyvíjí ekonomické prostředí, musí docházet i k rozvoji podniku. Je důležité zvolit si oblasti růstu. V našem případě tento růst vyplývá z ostatních perspektiv a zahrnuje jak růst obrátu společnosti, zisku, tržního podílu, tak i regionální rozvoj
Zvyšování rentability	Dostatečná rentabilita společnosti je důkazem dobrého hospodaření společnosti a rovněž vizitkou pro potencionální investory. Pro obchodní činnost představuje rentabilita základní požadavek.

Maximalizace zisku	Při realizaci toho cíle existují dvě reálné možnosti jak jej dosáhnout – zvyšováním tržeb nebo zefektivněním řízení nákladovosti. Společnost by se však neměla zaměřovat pouze na jednu z uvedených možností. Zvyšování tržeb je na první pohled velice lákavá myšlenka, nicméně nám nezaručí zlepšení zisku, výsledku hospodaření ani rentability. Proto je účelné zohlednit i druhou složku související s efektivním řízením nákladů.
---------------------------	---

Tabulka 10 - Strategické cíle finanční perspektivy

Zdroj: vlastní zpracování

Zákaznická perspektiva Jak máme vystupovat vůči našim zákazníkům, abychom splnili naše finanční cíle a uskutečnili naši vizi?	
Vybraný cíl	Posouzení cíle
Udržení ziskovosti zákazníků	Rentabilita zákazníku je u společnosti velice sledovaný pojem. Podstatou tohoto cíle je využití silných stránek společnosti k udržení cenové politiky, kterou si firma za svou existenci vybudovala, a zároveň preferovat dlouhodobé obchodní kontrakty se zákazníky. Zahrnuje také snahu o efektivnější horizontální pokrytí odběratelů.
Akvizice nových zákazníků	V období ekonomické recese je více než nutné analyzovat nové odbytové cesty prostřednictvím získávání potencionálních zákazníků. Podstatnou otázkou zůstává, kde dané zákazníky hledat, zda je firma připravena na expanzi do zahraničí nebo spíše na lokální distribuci.
Zintenzivnit péči o zákazníky	Koncepčně se tento cíl orientuje na stávající zákazníky společnosti. Zároveň by měl zahrnovat kvalitní předprodejní a poprodejní služby, možné nadstandarty pro věrné zákazníky.

Tabulka 11 - Strategické cíle zákaznické perspektivy

Zdroj: vlastní zpracování

Perspektiva interních procesů

Jaké cíle stanovíme u našich procesů, abychom byli nejlepší a dosáhli cílů finanční a zákaznické perspektivy?

Vybraný cíl	Posouzení cíle
Rozšiřování odbytových cest	Z hlediska dlouhodobému ubývání zákazníků se jako další možnost k dosažení dlouhodobého cíle jeví hledání dalších odbytových míst. Je však třeba konkrétněji definovat oblasti vhodné k potencionálnímu pokrytí. Proto je rozšiřování odbytových cest považováno za strategický cíl, jak udržet podnik konkurenceschopný z dlouhodobého hlediska.
Rozšíření týmu obchodních zástupců	K činnosti podniku je zapotřebí dobře kvalifikovaný tým zaměstnanců. Tento tým však musí obsahovat určitý počet lidí k zajištění obchodních funkcí podniku. Pro zajištění efektivnějšího chodu společnosti je rozšíření týmu zaměstnanců z mnoha dalších hledisek nezbytné.
Zlepšení řízení pohledávek	V současnosti se zvyšuje počet odběratelů se špatnou platební schopností. Tento strategický cíl má přispět ke snížení objemu a doby obratu vyfakturovaných, avšak dosud neproplacených pohledávek, a uvolnit firmě potřebné finanční prostředky, které může dále zhodnocovat.

Tabulka 12 - Strategické cíle perspektivy interních procesů

Zdroj: vlastní zpracování

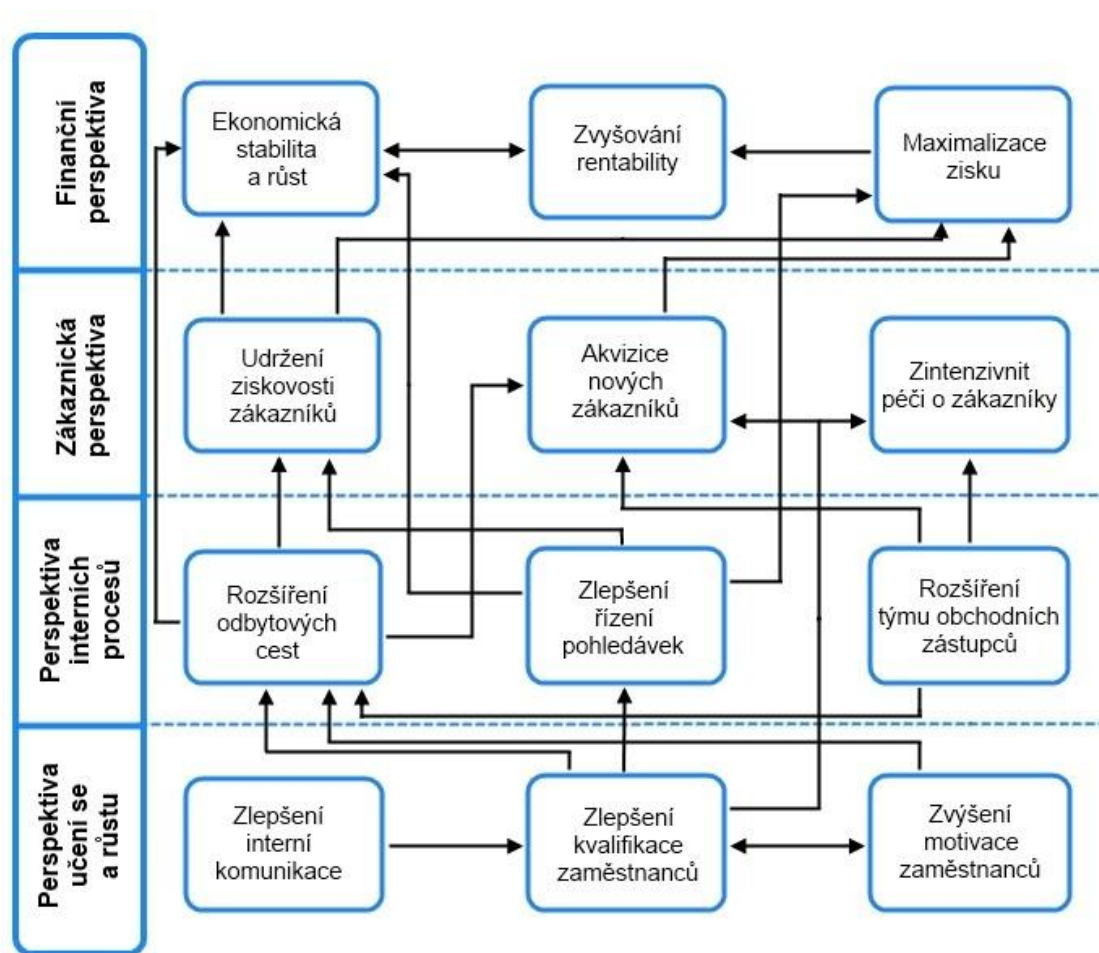
Perspektiva učení se a růstu Jak máme připravovat naše zaměstnance, abychom dosáhli naší vize?	
Vybraný cíl	Posouzení cíle
Zlepšení interní komunikace	Do tohoto cíle spadá zejména zlepšení komunikace mezi managementem a obchodními zástupci. Pokud chce společnost usilovat o postupné naplňování strategických cílů, musí být firemní i obchodní cíle společnosti formulovány zaměstnancům dostatečně jasně a srozumitelně.
Zlepšení kvalifikace zaměstnanců	Zvyšování kvalifikace a profesní rozvoj zaměstnanců je v dnešní době nejobecnějším předpokladem k dosažení stanovených cílů. S ohledem na recesivní charakter ekonomického vývoje se však společnosti uchylují k šetření finančních zdrojů zejména v oblastech vzdělávání zaměstnanců. Pro tento návrh cíle musí být přesně definovány oblasti kvalifikace v návaznosti na ostatních cílech a celkovou strategii podniku.
Zvýšení motivace zaměstnanců	Společnosti si uvědomují, že motivace zaměstnanců je z dlouhodobého hlediska jedním z faktorů úspěchu. Motivovaný zaměstnanec, který je dobře seznámen se strategií podniku, je schopen vytvářet vyšší hodnoty pro společnost, a proto je tento cíl považován za strategický.

Tabulka 13 - Strategické cíle perspektivy učení se a růstu

Zdroj: vlastní zpracování

5.3.2 Propojení cílů

Tato kapitola zahrnuje především vypracování strategické mapy na základě nalezení souvislosti mezi jednotlivými strategickými cíli v rámci jedné perspektivy i ostatních. Na základě vztahu příčin a následků bude představen kontinuální postup k dosažení stanovené strategie a ke ztotožnění všech zainteresovaných osob s konceptem BSC. Jelikož metoda BSC chápána jako kontinuální proces, musí být i strategická mapa ve svém důsledku považována za jakýsi cyklus příčin a následků rotující kolem dlouhodobého strategického cíle.



Obrázek 16 - Řetězec příčin a následků

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro úspěšnou realizaci BSC modelu do systému řízení byla vytvořena strategická mapa zobrazena na obrázku č. 16. V rámci dlouhodobé strategie byly definovány hlavní cíle v jednotlivých perspektivách.

K dosažení srozumitelnosti a přehlednosti byly cíle propojeny v návaznostech. Na základě architektury strategické mapy, kdy se postupuje kontinuálně tzv. „systémem bottom – up“ od perspektivy učení se a růstu, přes interní procesy až k perspektivě finanční, by jejich následná synergie měla pomoci k naplnění celkové strategie. Nejedná se však o striktní dodržování zmíněného postupu. Jednotlivé cíle mohou být provázány i v rámci jiných perspektiv, jak koneckonců bude vysvětleno v následujícím textu.

Stěžejní cíle pro uskutečnění celkové strategie podniku vycházejí z perspektivy učení se a růstu. Jelikož jsou to zaměstnanci, kteří vytvářejí hodnoty podniku, bylo by vhodné zaměřit se při své strategii nejdříve na něj.

Strategickými cíly jsou v tomto případě **zvýšení motivace zaměstnanců** a **zlepšení interní komunikace**. Tyto dva cíle mají přímou návaznost na další cíl a to **zlepšení kvalifikace zaměstnanců**, který je v rámci této perspektivy zásadní. Tím, že společnost umožní zaměstnancům se vzdělávat, je zároveň motivuje a přispěje tak k růstu jejich produktivity.

S těmito strategickými cíli se společnost dostane do dalších perspektiv. Kvalifikace zaměstnanců je totiž klíčovou podmínkou ke splnění dalších cílů. Konkrétně se jedná o cíle **zlepšení řízení pohledávek** a **rozšíření odbytových cest** v perspektivě interních procesů a cíle **zintenzivnit péči o zákazníky** a **akvizice nových zákazníků** v perspektivě zákaznické. Zlepšená motivace má poté přímou souvislost s cílem rozšíření odbytových cest.

Po splnění cílů v perspektivě interních procesů může společnost přejít k cílům zákaznické perspektivy. Ta obsahuje cíl **udržení ziskovosti zákazníků**, který je závislý na splnění cílů z předchozí perspektivy, konkrétně na zlepšení řízení pohledávek a rozšíření odbytových cest. Dalším cílem je **akvizice nových zákazníků**. Ke splnění tohoto cíle jsou zapotřebí již zmínění kvalifikovaní zaměstnanci, nové odbytové cesty a samozřejmě obchodní zástupci potřební k pokrytí nových zákaznických příležitostí. Posledním cílem zákaznické perspektivy je **zintenzivnění péče o zákazníky** vycházející z profesního zlepšení zaměstnanců a rozšíření jejich počtu na minimální požadovanou úroveň.

Po vypořádání se s cíli zákaznické perspektivy může společnost přistoupit ke konečné fázi. Tou je splnění cílů finanční perspektivy, mezi které patří snaha **maximalizovat zisk společnosti**. K tomu by měly přispět strategické cíle ostatních perspektiv, zejména důraz na efektivní systém pohledávek, udržená rentabilita zákazníků a popřípadě získání nových zákazníků. Dalším cílem je **zvyšování rentability** ke spokojenosti majitelů firmy. K tomu by při stávajících ekonomických podmínkách měla dopomoci převážně maximalizace zisku společnosti a samozřejmě i stabilizace z hlediska výsledků

hospodaření. Poslední cíl strategické mapy, který by měl vést k naplňování dlouhodobé strategie je *ekonomický se stabilizovat a dále se rozvíjet*. Splnění tohoto cíle vyžaduje zefektivnění řízení pohledávek, rozšíření odbytových kanálů, udržení ziskovosti zákazníku a zvyšování rentability podniku.

Synergie všech výše zmíněných cílů by měla v konečném důsledku z dlouhodobého hlediska vést k dosahování strategického cíle konkurenceschopnosti a minimálně udržení stávající pozice na trhu.

5.3.3 Výběr měřítek a stanovení cílových hodnot

Po stanovení základních strategických cílů a jejich vzájemného propojení pomocí strategické mapy, lze svou pozornost orientovat další krok při tvorbě Balanced Scorecard a to na výběr vhodných měřítek a cílových hodnot v rámci jednotlivých perspektiv. Zvolená měřítka budou znázorňovat míru dosažení strategických silů. Cílové hodnoty budou stanoveny pro nejbližší roky po implementaci BSC.

5.3.3.1 Měřítka a cílové hodnoty pro finanční perspektivu

Pro strategické cíle finanční perspektivy byla vybrána měřítka odpovídající požadovanému směru vývoje společnosti. Tato měřítka budou popsána v následujícím textu.

Strategický cíl	Měřítka	Současná hodnota	Cílová hodnota
Ekonomická stabilita a růst	VH za účetní období	-3415tis. Kč	≥ 0
Zvyšování rentability	ROE ROA	-47,86 -25,02	≥ 0
Maximalizace zisku	Nákladovost tržeb	134%	95%

Tabulka 14 - Měřítka a cílové hodnoty pro finanční perspektivu

Zdroj: vlastní zpracování

Ekonomická stabilita a růst

Prvním strategickým cílem je snaha společnosti ekonomicky se stabilizovat a přispět k dalšímu rozvoji společnosti. Měřítkem tohoto cíle byl zvolen stabilní výsledek hospodaření za účetní období. V posledním ze sledovaných let dosáhla společnost záporného výsledku hospodaření ve výši -3 415 tis. Kč. Tato hodnota byla zvolena za současnou, výchozí. V následujícím roce byla cílová hodnota stanovena na hodnotě ≥ 0 . Společnost by tak ráda alespoň vyrovnala negativní výsledek.

Zvyšování rentability

Další oblastí, na kterou by se společnost měla zaměřit, je důraz na zvýšení rentability, konkrétně rentability vlastního kapitálu a aktiv (produkční síla). Tento záměr je velkou měrou podporován splněním dalších cílů z finanční perspektivy. Jelikož se v roce 2011 nedá o rentabilitě hovořit, byla cílová hodnota stanovena v závislosti na dosaženém VH, tedy ≥ 0 .

Maximalizace zisku

Posledním strategickým cílem finanční perspektivy je pro všechny společnosti známá maximalizace zisku. Jelikož velikost zisku spočívá ve vzájemném porovnávání výnosů a nákladu, bude z hlediska jeho maximalizace více než rozumné zaměřit se na tyto dvě složky. Jako měřítko tohoto cíle byla zvolena procentuální nákladovost tržeb (celkové náklady/celkové výnosy), znázorněna v tabulce č. 15.

Rok	2008	2009	2010	2011
Nákladovost tržeb	87,8%	90,1%	98,5%	134,0%

Tabulka 15 - Nákladovost tržeb

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce jsou zobrazeny hodnoty za roky 2008 – 2011. Jak je vidět z průběhu sledovaných let, došlo k rapidnímu nárůstu nákladů v závislosti na celkových tržbách. Především tedy v roce 2011, kdy společnost kvůli již zmiňované rekonstrukci dosáhla ztráty. Pro výchozí hodnotu byl zvolen nejaktuálnější rok 2011. Cílová hodnota poté byla stanovena na hodnotě 95%, tedy takové, aby bylo dosaženo minimálně kladného výsledku hospodaření.

Dalším možným ukazatelem je porovnání procentuálních změn celkových výnosů a nákladů ve sledovaných letech.

v tis. Kč	2008	% změna	2009	% změna	2010	% změna	2011
Výnosy	18 759	-31,4%	12 860	-15,6%	10 848	-7,4%	10 040
Náklady	16 463	-29,6%	11 589	-7,8%	10 690	25,9%	13 455

Tabulka 16 - Přehled celkových výnosů a nákladů

Zdroj: vlastní zpracování

Z předchozí tabulky je viditelný pokles jak výnosů, tak i nákladů společnosti. Nicméně intenzita poklesu jednotlivých položek se liší. Z pohledu firmy je neuspokojivý zejména intenzivnější pokles výnosů. Jelikož se firma nemůže ani nechce pouštět do cenové konkurence, je případným východiskem z této situace zaměřit se na efektivnější řízení nákladů a úspor nebo na aktivnější podporu prodeje.

5.3.3.2 Měřítka a cílové hodnoty pro zákaznickou perspektivu

Z hlediska zákaznické perspektivy byly stanoveny následující měřítka a cílové hodnoty:

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota
Udržení ziskovosti zákazníků	Rentabilita zákazníků	průměrně 67%	$\geq 67\%$
Akvizice nových zákazníků	Roční přírůstek zákazníků	neměřeno	10% ročně
Zintenzivnit péči o zákazníky	Míra spokojenosti	neměřeno	99%

Tabulka 17 - Měřítka a cílové hodnoty pro zákaznickou perspektivu

Zdroj: vlastní zpracování

Udržení ziskovosti zákazníků

Měřítkem tohoto cíle byla zvolena rentabilita zákazníků, která se průměrně pohybuje na výši 67%. Jelikož firma Diadex, s.r.o. působí v oblasti distribuce výrobků, je pojem ziskovost zákazníka značně omezen. Společnost nakupuje již hotové výrobky, což určuje oblast stanovení ziskovosti vzhledem k nákupním a prodejním cenám výrobku. Ostatní nákladové položky nejsou tak významné, aby výrazně ovlivňovaly růst rentability zákazníku, a z hlediska rostoucí síly dodavatelů je zároveň velice obtížné

vyjednávat o snížení nákupních cen. Proto se společnost snaží spíše držet dlouhodobě ziskovost na co nejvyšší úrovni.

Akvizice nových zákazníků

Snahou společnosti by v každém období měla být snaha o hledání nových odbytových možností. S tím souvisí získávání nových potencionálních zákazníků. Pro tento cíl bylo zvoleno měřítko ročního přírůstku zákazníků, které dosud nebylo přesněji evidováno. Cílová hodnota byla stanovena ve výši desetiprocentního přírůstku za rok.

Zintenzivnit péči o zákazníky

Dalším strategickým cílem v rámci zákaznické perspektivy je zintenzivnění péče o zákazníky, jehož podstatu tvoří spokojenost zákazníků. Mít spokojené zákazníky je první krok k získání jejich věrnosti a loajality. Měřítkem kvalitní péče o zákazníky je míra nebo index spokojenosti zákazníků. Cílovou hodnotou pro následující rok je dosáhnout maximální spokojenosti zákazníka.

5.3.3.3 Měřítka a cílové hodnoty pro perspektivu interních procesů

Po stanovení základních strategických cílů perspektivy interních procesů, je na řadě vhodně zvolit i měřítka a cílové hodnoty. Ty jsou zobrazeny v následující tabulce.

Strategický cíl	Měřítka	Současná hodnota	Cílová hodnota
Rozšíření odbytových cest	Procentuální pokrytí trhu	35%	$\geq 50\%$
Zlepšení řízení pohledávek	Doba obratu pohledávek	141 dní	30 dní
Rozšíření týmu obch. zástupců	Počet zaměstnanců	7	10 - 11

Tabulka 18 - Měřítka a cílové hodnoty pro perspektivu interních procesů

Zdroj: vlastní zpracování

Rozšíření odbytových cest

S ohledem na dosažení dlouhodobého cíle zachování konkurence schopnosti a růstu se firmě otevírá možnost expandovat do dalších regionů, které v současné době zatím svou činností nepokrývá. Měřítkem tohoto cíle je procentuální pokrytí trhu. Cílovou

hodnotou firmy pro následující rok je dosáhnout 50% pokrytí českého trhu, které by postupně měla rozšiřovat na maximum. Splnění tohoto cíle by firmě mohlo přinést zvýšení tržního podílu, zvýšení tržeb a zároveň tedy celkové zlepšení konkurenceschopnosti.

Zlepšení řízení pohledávek

Pro společnost se významným cílem jeví zlepšení procesu řízení pohledávek, který by neměl být přehlížen. V současné době firma eviduje velké množství neproplacených pohledávek, jejichž doba splatnosti převyšuje průměrnou dobu necelých pět měsíců. Doba splatnosti tedy tvoří základní metriku pro tento strategický cíl. Cílovou hodnotou pro následující rok je dosáhnout standardní doby pohledávek 30 dní.

Rozšíření týmu obchodních zástupců

Posledním cílem perspektivy interních procesů je rozšíření pracovní síly, která se skrývá v potencionálních zaměstnancích. Dočasné zvýšení mzdových nákladů, by z dlouhodobého hlediska mohlo být přínosem společnosti. Měřítkem je počet zaměstnanců. V současné době firma eviduje celkem devět zaměstnanců, z toho sedm na území ČR. Pro efektivní budoucí činnost podniku by bylo vhodné rozšířit tým obchodníků na 10 – 11.

5.3.3.4 Měřítka a cílové hodnoty pro perspektivu učení se a růstu

Pro poslední perspektivu učení se a růstu byly zvoleny následující měřítka a cílové hodnoty:

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota
Zlepšení interní komunikace	Míra informovanosti zaměstnanců	neměřeno	99%
Zlepšení kvalifikace zaměstnanců	Počet školení	neměřeno	4
Zvýšení motivace zaměstnanců	Podíl zaměstnance na obratu	1 417tis. Kč	1 800tis. Kč

Tabulka 19 - Měřítka a cílové hodnoty pro perspektivu učení se a růstu

Zdroj: vlastní zpracování

Zlepšení interní komunikace

Správná definice strategických cílů v rámci struktury podniku je klíčem k dlouhodobé úspěšnosti. Dobrá informovanost zajišťuje kvalitní pracovní prostředí a jednotu při dosahování jednotlivých cílů. Jako měřítko poslouží míra informovanosti zaměstnanců. Úsilí podniku by mělo vést k maximální informovanosti jako cílové hodnoty.

Zlepšení kvalifikace zaměstnanců

Z hlediska úspěšnosti společnosti u zákazníků je oblast dostatečné kvalifikace zaměstnanců považována za klíčovou. Přírozenou potřebou zaměstnance by měla být potřeba zdokonalování v profesních oblastech, ať už je to z hlediska vlastního zájmu nebo zájmu společnosti. Je zde citelná úzká návaznost na motivaci. Základní metrikou byl stanoven počet školení uskutečněných během roku.

Zvýšení motivace zaměstnanců

Jelikož jsou zaměstnanci základní tvůrčí jednotkou podniku, je jejich motivovanost k práci více než důležitá. Spokojený a motivovaný zaměstnanec má chuť pracovat a vytvářet tak hodnotu podniku. Měřicí jednotkou je v tomto případě velikost obrátu připadajícího na jednoho zaměstnance. Pro zajištění ostatních strategických cílů, zejména z finanční oblasti, byla cílová hodnota stanovena na úrovni 1 800 tis. Kč na zaměstnance.

5.3.4 Návrhy strategických akcí

Tato subkapitola je zaměřena na konkretizaci cílu prostřednictvím návrhů strategických akcí, tedy konkrétních činností, které dovedou společnost k dosažení jednotlivých cílů. Mělo by tak dojít k dosažení cílových hodnot a naplnění účelu BSC.

5.3.4.1 Finanční perspektiva

Strategický cíl	Strategická akce
Ekonomická stabilita a růst	<ul style="list-style-type: none">• Vychází z ostatních perspektiv
Zvýšení rentability	<ul style="list-style-type: none">• Vychází z ostatních perspektiv
Maximalizace zisku	<ul style="list-style-type: none">• Vychází z ostatních perspektiv• Identifikace neefektivních nákladů

Tabulka 20 - Strategické akce finanční perspektivy

Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska finanční perspektivy není potřeba konkretizovat strategické akce k jednotlivým cílům. Díky vzájemným vazbám vyplývajícím ze strategické mapy budou tyto cíle zabezpečeny prostřednictvím ostatních perspektiv.

Strategické akce spojené s maximalizací zisku obsahují navíc vytvoření hodnotové analýzy založené na identifikaci neefektivních nákladových položek, např. pomocí rychlého brainstormingu na pořádaném group meetingu.

5.3.4.2 Zákaznická perspektiva

Strategický cíl	Strategická akce
Udržení ziskovosti zákazníků	<ul style="list-style-type: none">• Pokračovat v průběžném hodnocení• Optimalizace složení sortimentu v nabídkách
Akvizice nových zákazníků	<ul style="list-style-type: none">• Aktivní přístup k potencionálním obchodním příležitostem• Budování referencí• Využití komunikačního mixu<ul style="list-style-type: none">○ Direct mailing○ Internet○ Účast na veletrzích....
Zintenzivnit péči o zákazníky	<ul style="list-style-type: none">• Feedback<ul style="list-style-type: none">○ Kvalitní předprodejní a poprodejní servis○ Zákaznický informační systém• Key Account Management

Tabulka 21 - Strategické akce zákaznické perspektivy

Zdroj: vlastní zpracování

Udržení ziskovosti zákazníků

V současné době se společnost věnuje monitorováním ziskovosti zákazníků pomocí jejich roztržení do tří základních skupin dle ABC analýzy.

Zákazníci jsou seříděni standardně podle výše zisku na dosaženém celkovém obratu připadající na daného zákazníka. Prvních 15% zákazníků s nejvyšší ziskovostí spadá do kategorie A, dalších 25% se řadí do kategorie B a zbytek do kategorie C. Průměrná ziskovost zákazníků společnosti je cca 67%. Největší pozornost a péči by společnost měla věnovat kategorii A, která zahrnuje klíčové zákazníky (především ze stavebního a kovozpracujícího průmyslu). Pozornost by však měla být věnována i kategorii C, tedy málo rentabilním až ztrátovým zákazníkům. Management by měl zvážit, se kterými těmito zákazníky je z dlouhodobého hlediska vhodné nadále spolupracovat, a se kterými spolupráci ukončit.

K udržení ziskovosti zákazníků může přispět i efektivní složení nabídky produktů pro jednotlivé zákazníky. Společnost vlastní několik velice specifických technologií z oblastí stavebnictví, kovozpracujícího průmyslu i pro hasičské jednotky, které dosud tvořily spíše dodatkovou část nabízeného sortimentu. Bylo by proto vhodné rozšířit stávající sortiment o tyto speciální produkty a vystihnout jejich unikátní vlastnosti.

Akvizice nových zákazníků

Dosažení tohoto cíle vyžaduje především aktivní marketingový přístup ve vyhledávání a získávání nových zákazníků. Aktivní přístup vyžaduje identifikaci a znalost potřeb cílového zákaznického segmentu a zacílení na potenciální klíčové zákazníky, kterými jsou v tomto případě stavební, kovozpracující firmy a specializované firmy na vrtání a řezání materiálů.

K získání nových zákazníků lze využít i pomoci již existujících odběratelů. Budování referencí na základě doporučení od existujících zákazníků se může stát významným zdrojem nových zákazníků a tedy i souvisejících příjmů.

Dalším způsobem je zvýšení povědomí o firmě v rámci široké veřejnosti. K tomu dobře poslouží tzv. komunikační mix, který zahrnuje propagační prostředky směrem k zákazníkům. Prvním je tzv. direct mailing, při kterém by mohla společnost rozesílat

profesionální katalog svých produktů. Dalším způsobem je využití internetové propagace za využití copywritingu. Takto vytvořené články, které by vystihovaly unikátnost a kvalitu produktů, mohou být umístěny na různých internetových portálech a přinést tak potřebný zájem pro společnost. K propagaci může být vhodná i aktivní účast na potencionálních veletrzích stavební a jiné techniky.

Zintenzivnit péči o zákazníky

Dalším důležitým krokem, který podpoří zlepšení dosavadní situace, je zaměření se na feedback. Podnik by měl zákazníkům nabídnout jak kvalitní předprodejní servis, se kterým souvisí rovněž dobře připravení zaměstnanci, tak na poprodejní servis, aby se podniku dostalo potřebných informací k zlepšení kvality svých služeb. Možností může být i vytvoření zákaznického informačního systému pro lepší monitorování potřeb a spokojenosti zákazníků.

Zajímavým prvkem pro efektivní péči o zákazníky je tzv. Key Account Management, který je zaměřen na řízení vztahů s klíčovými zákazníky. Významným zákazníkům je tedy v rámci povinnosti určeného pracovníka věnována nadstandardní péče, což vytváří prostředí pro dlouhodobější spolupráci.

5.3.4.3 Perspektiva interních procesů

Strategický cíl	Strategická akce
Rozšíření odbytových cest	<ul style="list-style-type: none"> • Průzkum strategicky významných oblastí • Vytvořit objednávkovou sekci na webu
Zlepšení řízení pohledávek	<ul style="list-style-type: none"> • Vytvořit postup jednání se zákazníkem po překročení doby splatnosti • Politika „cukru a biče“
Rozšíření týmu obchodních zástupců	<ul style="list-style-type: none"> • Výběrové řízení • Spolupráce s vysokými školami

Tabulka 22 - Strategické akce perspektivy interních procesů

Zdroj: vlastní zpracování

Rozšíření odbytových cest

Pro další rozvoj společnosti se otevírá možnost expandovat do dalších částí ČR, které v současné době firma svou činností nepokrývá. Důležitou součástí rozšiřování by tvořil průzkum strategicky významných oblastí podle možností jednotlivých regionů. Strategická oblast se vyznačuje množstvím potencionálních klíčových zákazníků, kteří se v ní nacházejí. V příloze č. 2 je např. zobrazeno množství možných zákazníků firmy z oblasti stavebnictví. Jedná se zejména o stavební firmy s 50 a více zaměstnanci. V každém kraji se však nachází i další podniky z oblasti strojírenství a kovoprůmyslu, které se mohou stát potencionálními zákazníky společnosti. Postupně expandovat do dalších regionů by firmě mohlo přinést zvýšení tržního podílu, zvýšení tržeb a zároveň celkové zlepšení konkurenceschopnosti.

Zlepšení řízení pohledávek

K zlepšení procesu řízení pohledávek bude zapotřebí vypracovat striktní postup při jednání se zákazníkem, který již překročil dobu splatnosti svých závazků. V současné době se firma potýká s průměrnou dobou splatnosti svých pohledávek za hranicí únosnosti, a proto by měl tento postup tuto dobu snížit na standardní úroveň.

Postup takového jednání by měl v první řadě obsahovat upomínkové řízení, které je vedeno buď samotnou organizací, nebo externí a specializovanou agenturou. Zpravidla začíná telefonickým kontaktem, poté zasláním výzev k zaplacení. Razantnější možností je soudní cesta prostřednictvím vydaného platebního rozkazu, který posléze vede až k exekuci.

Cestou ke zlepšení procesu řízení pohledávek může být tzv. politika „cukru a biče“, která zahrnuje poskytnutí různých skont při předčasném uhrazení pohledávek, v opačném případě klauzulí o úrocích z prodlení po překročení stanovené lhůty pro splnění pohledávky společnosti.

Rozšíření týmu obchodních zástupců

S rozšířením odbytových cest a s lepší distribucí výrobků, samozřejmě přímo úměrně souvisí i potřeba pracovní síly, která se skrývá v potencionálních zaměstnancích, které by mohla firma přijmout a rozšířit tak stávající pracovní tým. Jednalo by se zejména

o tři až čtyři schopné obchodní zástupce vybrané na základě výběrového řízení s jasně danými požadavky (např. vzdělání minimálně ekonomického charakteru, orientace v oboru, slušné vystupování a dobré vyjadřovací schopnosti). Dočasné zvýšení mzdových nákladů, by z dlouhodobého hlediska mohlo být přínosem společnosti.

5.3.4.4 Perspektiva učení se a růstu

Strategický cíl	Strategická akce
Zlepšení interní komunikace	<ul style="list-style-type: none"> • Group meetings <ul style="list-style-type: none"> ○ Pravidelné rozhovory ○ Brainstorming ○ Kontrola informovanosti o strategii, produktech
Zlepšení kvalifikace zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> • Vytvoření plánu školení • Vypracování žádosti o dotace
Zvyšování motivace zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> • Systém zpětné vazby <ul style="list-style-type: none"> ○ Vybudování systému motivace ○ Zaměřit se na kompetence

Tabulka 23 - Strategické akce perspektivy učení se a růstu

Zdroj: vlastní zpracování

Zlepšení interní komunikace

Pro zlepšení komunikace mezi managementem a zaměstnanci je nezbytné vybudovat systém pravidelných group meetings, na kterých by zasedali všichni zaměstnanci podniku. Programem měsíčních schůzek by měly být dialogy orientované na plnění strategických (obchodních a podnikových) cílů, jejich upřesňování na základě návrhů, připomínek během brainstormingu, a rovněž na celkovou kontrolu plnění strategických cílů. Kromě diskuzí o strategii bude vhodné průběžně aktualizovat i informace o sortimentu tak, aby zaměstnanci věděli, co prodávají.

Zlepšení kvalifikace zaměstnanců

Z důvodů dlouhodobé ekonomické recese se mnoho zaměstnavatelů rozhodlo šetřit své finanční zdroje. Taková redukce obvykle postihuje oblasti, které se na první pohled a z krátkodobého hlediska jeví jako méně důležité. Do této kategorie spadá například

vzdělávání zaměstnanců. V mnoha případech tak vzdělávání zaměstnanců probíhalo nekomplexně především dle časových a hlavně finančních možností společnosti.

V závislosti na existujících ekonomických a obchodních možnostech společnosti rozšířit svou působnost na další trhy a vzhledem k situaci na aktuálně obsluhovaných trzích by bylo vhodné vytvořit zaměstnancům společnosti vzdělávací program ke zvýšení jejich profesní úrovně. Od realizace projektu by se do jisté míry odvíjelo zvýšení ekonomické stability, zlepšení konkurenceschopnosti na aktuálních i potencionálních trzích.

Vzdělávání zaměstnanců by se mohlo zaměřit na úrovně komunikačních a jazykových dovedností, time managementu, prezentačních dovedností a obchodního vyjednávání. V současné době přispívá soukromým firmám na rozvoj lidských zdrojů Evropská unie v rámci dotací ze svých strukturálních fondů a vytvořených vzdělávacích programů, o které by tak společnost mohla požádat vhodně zpracovanou projektovou žádostí o podporu vzdělávání zaměstnanců.

V současné době může společnost předkládat žádosti na základě vyhlašovaných výzev pro grantové a individuální projekty. V úvahu připadají projekty *Vzdělávejte se pro růst*³ a *Vzdělávejte se pro stabilitu*⁴ v rámci operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ), oblast podpory 1.1 - Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků. (19)

Zvyšování motivace zaměstnanců

Jelikož je motivace zaměstnanců významným aspektem při běžné činnosti podniku, je nutné ji neustále podporovat. Proto je důležité vybudovat systém zpětné vazby založený na slovním hodnocení zaměstnanců. To by mělo komplexně upozornit na efektivitu práce zaměstnanců, na chyby, kterých se dopouští tak, aby zaměstnanec sám tyto nedostatky odstranil a dosáhl vyšší výkonnosti. Podstatou tohoto hodnocení je nalézt prostory pro zlepšení. Z hlediska zaměstnavatele má hodnocení zaměstnanců význam např. při identifikaci oblastí pro další vzdělávání podle jejich konkrétních potřeb.

³ Integrovaný portál MPSV [on-line]. Dostupný z WWW:

< http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty/projekt_vzdelavejte_se_pro_rust~>

⁴ Integrovaný portál MPSV [on-line]. Dostupný z WWW:

< http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty/projekt_vzdelavejte_se_pro_stabilitu~>

Zvýšení motivace lze dosáhnout i poskytováním hmotných benefitů za výkony nad rámec zaměstnaneckých povinností.

Motivaci a chuť do práce lze zajistit i procesem přerozdělování kompetencí v oblastech rozhodování, povinností a odpovědností. Pokud se zaměstnanec cítí jako důležitý člen společnosti, je to z dlouhodobého hlediska dobrá cesta k zajištění kvalitních výsledků.

5.4 Roll – out

„Roll – out na další organizační jednotky slouží k zajištění realizace vizí a strategií v celém podniku.“(1)

„Roll – out BSC probíhá principálně ve dvou směrech:

- 1. Horizontálně: propojení dalších podnikových jednotek na stejné úrovni*
- 2. Vertikálně: propojení dalších úrovní řízení (tzv. rozšíření shora dolů)“(1)*

Jak již vyplývá z charakteristiky firmy Diadex, s.r.o., spadá z hlediska své velikosti mezi malé a střední podniky. Návrh implementace metody Balanced Scorecard do systému řízení společnosti se od samého začátku odvíjel na úrovni strategických podnikových jednotek. Konkrétně byla vybrána SBU působící na území České republiky.

Jelikož se tedy jedná o malý podnik s malým počtem zaměstnanců, nebude obtížné seznámit všechny zainteresované s probíhajícími změnami ve společnosti.

Rozšíření na další jednotku bude probíhat na stejné úrovni, tedy horizontálně. Jelikož může být tato jednotka považována za shodnou jak z hlediska podnikatelské činnosti, tak strategie, budou jednotlivé strategické cíle převzaty z pilotního projektu a konkretizovány ve druhé jednotce. Pokud by některý z převzatých cílů nekorigoval se strategií druhé SBU, bude vhodné stanovit cíl nový, který má větší strategický význam s ohledem na rozdílnost oblasti působení druhé jednotky.

5.5 Zajištění kontinuálního nasazení Balanced Scorecard

Při zavádění změn, bez ohledu na to, v jaké oblasti se tyto změny uskutečňují, se počítá s jejich trvalostí. To platí i pro komplexní zavedení metody BSC. Pokud by se realizace metody orientovala pouze na jednorázovou akci, vyvolalo by to pouze krátkodobý boom při sledování strategických cílů. Z dlouhodobého hlediska je proto nutné začlenit systém do struktury podniku trvale za pomoci integrace se stávajícími systémy řízení.

Toto propojení se odehrává zejména v oblastech:

- Controllingu, kterým se bude důsledně sledovat a kontrolovat realizace strategických akcí, které tak povedou společnost k dosažení stanovených cílů
- Strategického a operativního plánování, které by mělo být v souladu s celkovou strategií podniku. Mělo by dojít ke kontinuálnímu propojení strategie, operativních cílů a strategických akcí s rozpočty a ročními plány.
- Reportingu, potřebného k průběžnému sledování dosahovaných strategických cílů. Zvolené konkrétní cíle a měřítka kladou větší důraz na kvalitu a zpracování vykazovaných dat, která vede k redukci méně aktuálních informací a k zefektivnění vyhodnocování stavu jednotlivých cílů.
- Řízení lidských zdrojů, které zajišťuje soulad podnikových cílů s osobními cíli zaměstnanců, kteří se na základě přidělených kompetencí podílí na tvorbě těchto cílů, což zvyšuje osobní zainteresovanost zaměstnanců.

Důsledná kontinuální integrace vyžaduje také IT podporu. Na trhu existuje několik programů pro podporu BSC modelu. Ty jsou však pro společnost velice nákladné. V tomto případě postačí společnosti známá aplikace z balíčku MS Office, a tedy MS Excel, který svým charakterem poslouží jako doplněk pro aktuální reporting.

5.6 Závěrečná doporučení a přínosy pro společnost Diadex, s.r.o.

Implementace systému Balanced Scorecard by měla přispět k objektivnějšímu pohledu na současnou a budoucí situaci podniku. Hlavní přínos má tento systém z hlediska klasifikace jednotlivých, dílčích, strategických cílů, která by měla přispět k ukončení stagnace a dalšímu rozvoji společnosti.

Každý rozvoj však začíná u nejzákladnějších jednotek každého podniku, kterými jsou schopní zaměstnanci. Tento pilotní návrh a popis implementace modelu BSC do systému strategického řízení by měl společnosti přinést užitečný návod, jak postupně dosahovat dlouhodobé strategie.

Návod by měl vést ke zlepšení v následujících oblastech:

- Zlepšení komunikace mezi zaměstnanci a vedením
- Zefektivnění reportingu společnosti
- Zavedení efektivního systému rozvoje zaměstnanců
- Utřídění nabízeného sortimentu
- Zefektivnění vztahů s odběrateli
- Větší povědomí u zákazníků společnosti
- další

Tento pilotní model a návrh jsou sepsány v rámci možností společnosti a měl by být chápán jako jedna z variant, jak vytvořit dynamický základ pro další fungování podniku. Pokud by se v budoucnu společnost rozhodla změnit způsob svého strategického řízení, bylo by vhodné využít služeb externích odborníků v této oblasti, ať už se jedná o využití školicích programů nebo přímo o sestavení projektu. V každém případě by takovýto přístup měl být řízen s důsledností a nadhledem.

Závěr

Za pomoci různých ekonomických a manažerských nástrojů bylo ve firmě Diadex, s.r.o. dosaženo stanoveného cíle identifikovat faktory konkurenceschopnosti a případně dosáhnout zlepšení celkového postavení firmy na trhu s diamantovými nástroji.

Práce byla rozdělena na dvě základní části. V první, teoretické části, byla vymezena charakteristika základních metod měření výkonnosti podniků. Na základě literárních podkladů byly zpracovány tradiční i moderní přístupy pro měření výkonnosti podniku. Zvláštní pozornost byla věnována zvláště nefinančním metodám, jako jsou např. Benchmarking, EFQM Model Excellence a Balanced Scorecard.

Další část tvoří charakteristika strategické analýzy. V rámci toho byl konkretizován především Porterův model konkurenčních sil a SWOT Analýza.

V praktické části byla nejdříve představena společnost Diadex, s.r.o., její základní charakteristika, předmět činnosti a tržní subjekty. Poté byla vypracována situační analýza společnosti, v rámci níž společnost realizuje svou podnikatelskou činnost. Její základ tvoří nepostradatelné ukazatele finanční analýzy, Porterův model konkurenčních sil a SWOT Analýza.

Na základě podkladů zjištěných z předchozích analýz a metod a pro dosažení primárního cíle byla dále zvolena metoda vyvážených ukazatelů Balanced Scorecard, které byla věnována největší část. Důvodem pro volbu tohoto nástroje byla především potřeba odstranit statickou povahu podnikatelské činnosti, se kterou se společnost potýká.

Hlavní přínos implementace pilotního projektu BSC do podnikové struktury tkvěl proto především v ujasnění základního strategického rámce tvořeného čtyřmi perspektivami. Pro každou perspektivu byly zvoleny konkrétnější, krátkodobější cíle, na které by se společnost měla zaměřit především tak, aby došlo k naplnění dlouhodobé strategie.

Použitá literatura

- (1) Horváth & Partner (Hrsg.). *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2004. 386 s. ISBN 80-7259-033-2.
- (2) JANÍČEK, P., ONDRÁČEK, E. *Řešení problémů modelováním. Téměř nic o téměř všem*. 1. vyd. Brno: PC-DIR REAL, 1998, 335 s. ISBN 80-214-1233-X.
- (3) KAŇOVSKÁ, L. *Základy marketingu*. 1. vydání. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009. 123 s. ISBN 978-80-214-3838-5.
- (4) KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2000. 267 s. ISBN 80-7261-032-5.
- (5) MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha 7: Grada Publishing, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- (6) NENADÁL, J., VYKYDAL D. a HALFAROVÁ P. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
- (7) PARMENTER, D. *Klíčové ukazatele výkonnosti: Rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. 1. vydání. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008. 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.
- (8) PAVELKOVÁ, D.; KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha 3: LINDE, 2009. 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
- (9) SOLAŘ, J. a BARTOŠ, V. *Rozbor výkonnosti firmy*. 3. vydání. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-33-25-6.
- (10) SUN-C',. *Umění války: The art of war*. 1. vyd. Brno: B4U, 2008, 100 s. ISBN 978-80-903850-6-1.
- (11) ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005, 89 s. ISBN 80-86754-33-2.
- (12) UHER, M. *Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 73 s.
- (13) WAGNER, J. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha 7: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Internetové zdroje

- (14) Business vize [on-line]. [cit. 2012-12-30]. Dostupný z WWW:
< <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>>
- (15) Business vize [on-line]. [cit. 2012-12-30]. Dostupný z WWW:
< <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>>
- (16) Česká společnost pro jakost, o.s. [on-line]. [cit. 2012-11-10]. Dostupný z WWW: < <http://www.csq.cz/cs/o-modelu-excelence-efqm.html>>
- (17) Český statistický úřad [on-line]. [cit. 2012-12-10]. Dostupný z WWW:
<http://www.czso.cz/x/redakce.nsf/i/stavebnictvi_v_pardubickem_kraji_v_1_ct_vrtleti_2012>
- (18) Diadex, s.r.o. *Diadex.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-12-21] Dostupné z WWW:
<<http://www.diadex.cz>>
- (19) Evropský sociální fond v ČR [on-line]. [cit. 2012-12-20]. Dostupný z WWW:
< <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz>>
- (20) Global benchmarking network [on-line]. [cit. 2012-11-10]. Dostupný z WWW:
< <http://www.globalbenchmarking.org/fundamentalsofbenchmarking>>
- (21) Metodický portál RVP [on-line]. [cit. 2012-11-11]. Dostupný z WWW:
< <http://clanky.rvp.cz/clanek/o/z/921/MODEL-EXCELENCE-EFQM.html/>>
- (22) Oficiální server českého soudnictví. *Justice.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-12-21] Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a472038&typ=full&klic=7sm7h3>>
- (23) Vector study.com [on-line]. [cit. 2012-11-10]. Dostupný z WWW:
< http://www.vectorstudy.com/management_theories/balanced_scorecard.htm>
- (24) Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR [on-line]. [cit. 2012-11-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.benchmarking.vcvscr.cz/>>.

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Charakteristika firmy Diadex, s.r.o. (22).....	41
Tabulka 2 - Vývoj tržeb společnosti Diadex, s.r.o.....	49
Tabulka 3 - Vývoj výsledku hospodaření [tis. Kč].....	50
Tabulka 4 - Ukazatele rentability [%].....	51
Tabulka 5 - Ukazatele likvidity	52
Tabulka 6 - Ukazatele aktivity – doba obratu [dny]	53
Tabulka 7 - Ukazatele aktivity - počet obrátek.....	54
Tabulka 8 - Ukazatele zadluženosti	55
Tabulka 9 - Strategické cíle společnosti	65
Tabulka 10 - Strategické cíle finanční perspektivy	66
Tabulka 11 - Strategické cíle zákaznické perspektivy.....	66
Tabulka 12 - Strategické cíle perspektivy interních procesů	67
Tabulka 13 - Strategické cíle perspektivy učení se a růstu.....	68
Tabulka 14 - Měřítka a cílové hodnoty pro finanční perspektivu.....	71
Tabulka 15 - Nákladovost tržeb.....	72
Tabulka 16 - Přehled celkových výnosů a nákladů	73
Tabulka 17 - Měřítka a cílové hodnoty pro zákaznickou perspektivu.....	73
Tabulka 18 - Měřítka a cílové hodnoty pro perspektivu interních procesů	74
Tabulka 19 - Měřítka a cílové hodnoty pro perspektivu učení se a růstu	75
Tabulka 20 - Strategické akce finanční perspektivy	77
Tabulka 21 - Strategické akce zákaznické perspektivy	77
Tabulka 22 - Strategické akce perspektivy interních procesů	79
Tabulka 23 - Strategické akce perspektivy učení se a růstu	81

Seznam grafů

Graf 1 - Podíl sortimentu na obratu	46
Graf 2 - Vývoj tržeb společnosti Diadex, s.r.o.	49
Graf 3 - Vývoj výsledku hospodaření.....	50
Graf 4 - Ukazatele rentability	51
Graf 5 - Ukazatele likvidity	52
Graf 6 - Ukazatele aktivity.....	53
Graf 7 - Ukazatele aktivity - počet obrátek.....	54
Graf 8 - Ukazatele zadluženosti.....	55

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Manažerský rámec modelu excelence (6).....	15
Obrázek 2 - Podstata benchmarkingu podle VCVCR (24).....	21

Obrázek 3 - Cyklus benchmarkingu	24
Obrázek 4 - Základní etapy podle Xerox (6)	25
Obrázek 5 - Model benchmarkingu podle EFQM (6).....	26
Obrázek 6 - Základní rámec benchmarkingu podle APQC (6)	27
Obrázek 7 - Princip převedení podnikové vize a strategie do systému BSC (9)	29
Obrázek 8 - Cyklus cash-to-cash (4).....	31
Obrázek 9 - Model struktury hodnoty pro zákazníky (4)	33
Obrázek 10 - Obecný model hodnotové řetězce (4)	34
Obrázek 11 - Porterův model konkurenčních sil (14).....	38
Obrázek 12 - Model SWOT analýzy	40
Obrázek 13 - Logo společnosti (18)	41
Obrázek 14 - Pobočky firmy Diadex	42
Obrázek 15 - Model SWOT analýzy	58
Obrázek 16 - Řetězec příčin a následků.....	69

Přílohy

Příloha č. 1 – Tradiční přístup k měření výkonnosti podniku

Příloha č. 2 – Počet stavebních podniků podle krajů v 1. čtvrtletí 2012

Tradiční přístup k měření výkonnosti podniku

Tato příloha se pouze informativně zaměřuje na roli finančního managementu v řízení podniku. I když metodika standardních přístupů k měření výkonnosti již v dnešní době zaostává za novými podnikatelskými trendy, stále tvoří základ, bez kterého se nelze obejít. Na základě finančních údajů, získaných z účetních výkazů společností je možné odhalit dosavadní vývoj společnosti, její aktuální výkonnost a ve srovnání s ostatními firmami i konkurenční sílu, s jakou vstupuje na trh.

Za základ této metriky je považována finanční analýza podniku doplněná o novější hodnotové ukazatele pro měření výkonnosti podniku, jako jsou např. EVA nebo CFROI.

Finanční analýza

Definice pojmu „finanční analýza“ není z hlediska literárních zdrojů jednoznačná. Existují totiž různá kritéria, kterými lze na analýzu nahlížet. Vznikla tak celá řada teorií a definic. V první řadě se finanční analýza liší z hlediska analyzovaných subjektů. Je to proto, že každý ekonomický subjekt je jedinečný a chování lidí nelze škatulkovat do připravených kodexů a příruček.

Lze najít různé definice z hledisek časových, kdy dochází ke zkoumání stavu současného, současného a minulého a ke zkoumání stavu současného, minulého a s odhadem budoucího, obsahových, kdy se jedná o prosté zobrazení skutečnosti pomocí finančních výkazů (rozvaha, výkaz zisku a ztrát, popřípadě cash flow), které může být postupně rozšířeno o hodnotící proces jednotlivých ukazatelů nebo o využití údajů nejen z finanční oblasti. V neposlední řadě přichází v úvahu hledisko uživatelské a to z toho důvodu, že obraz hospodaření podniku stojí v určitých mírách důležitosti v popředí zájmů mnoha ekonomických subjektů, které budou blíže specifikovány v kapitole Uživatelé finanční analýzy.

Obecně můžeme říci, že se jedná o postup hodnocení hospodářské činnosti podniku s cílem získání přehledu o silných a slabých stránkách podniku, o jeho výkonnosti a možnostech. Jelikož se jedná o činnosti, v nichž hlavní úlohu zastupují finance, které jsou časově determinovány, a jejich stav hovoří o finančním zdraví podniku, budou mít výsledky finanční analýzy svou váhu jak v přítomnosti, tak v budoucím vývoji firmy.

Historicky je původ finanční analýza v úzkém spojení se vznikem peněz. Je to způsobeno tím, že v každé době chtějí lidé znát stav svého hospodaření. Je však zapotřebí podotknout téměř nepředstavitelný skok ve vývoji počítačové techniky, který ani v nejmenším neumožňuje srovnávat počáteční analýzy, které byly spíše nahodilé, s dnešními propracovanými analýzami doplněnými o hlubší poznatky složitější matematické postupy.

Finanční analýza jako pojem vznikl až ve Spojených státech amerických z anglického sousloví Financial analysis, který se dále rozšířil do zbytku světa. V kontinentální Evropě se ujal německý překlad Bilanzanalyse (bilanční analýza). (12)

Uživatelé finanční analýzy

Výsledky finanční analýzy jsou předmětem zájmu různých zájmových skupiny tzv. Stakeholders, kteří jsou nějakým způsobem s podnikem spojeni a ve většině případů hájí společné zájmy. Tyto subjekty můžeme rozdělit na interní a externí.

Interní uživatelé:

- Současní investoři
- Management
- Zaměstnanci

Externí uživatelé:

- Obchodní partneři
- Konkurence
- Banky a ostatní věřitelé
- Stát a jeho orgány
- Ostatní uživatelé a veřejnost

Zvláštní skupinu uživatelů tvoří tzv. potencionální investoři.

Interní uživatelé:

Současní investoři

Primárními zájemci o výsledky finanční analýzy jsou vlastníci a akcionáři podniku. Je to hlavně z důvodu majetkové zainteresovanosti těchto subjektů. Ti využívají zjištěné informace ze dvou základních hledisek. První tvoří hledisko investiční, které představuje využití informací pro rozhodování o dalších investicích do podniku. Tím že do podniku vložili svůj majetek, očekávají v nejlepším případě jeho postupné zhodnocování. Druhým hlediskem je hledisko kontrolní, které je svým charakterem zaměřeno na funkci managementu. Ten by měl podle investorů vést firmu ke stabilitě a prosperitě.

Management

Vedení společnosti využívá zjištěné informace ke správnému a efektivnímu řízení společnosti. Pro dlouhodobé podnikové strategie je znalost podnikové finanční struktury nepostradatelná jednak z hlediska správného rozhodování, ale také ke správné alokaci zdrojů.

Zaměstnanci

Zájem zaměstnanců na momentální situaci a dobrém finančním zdraví podniku je více než logický. Pokud prosperuje podnik, zaměstnanci mají relativní jistotu zaměstnání, popřípadě vidinu lepšího platového zařazení. V opačném případě, kdy se podnik nachází v ekonomické a finanční krizi, bývá nejčastější reakcí managementu redukce nákladových položek a tudíž propuštění zaměstnanců.

Externí uživatelé:

Obchodní partneři

Mezi obchodní partnery se řadí odběratelé a dodavatelé. Jejich obchodní vztahy bývají často tak provázané, že jakákoli změna ve finanční situaci podniku je velice citelná. Odběratelé se zajímají o finanční situaci zejména z hlediska řádného plnění zakázek ze

strany svých partnerů, které by v opačném případě narušilo jejich obchodní činnost. Dodavatelům nejvíce záleží, zda bude podnik schopen plnit své finanční závazky. Vybírají si proto ukazatele analýzy, které jim poskytnou komplexní obraz o solventnosti a likviditě budoucích nebo současných obchodních partnerů.

Konkurence

Zájmy konkurenčních firem spadají do kategorie externích uživatelů analýzy. Vycházejí především z volně dosažitelných informací o situaci ostatních podniků, které následně porovnávají s vlastními. Orientují se zejména na ukazatele tržních podílů, rentability a tržeb.

Banky a ostatní věřitelé

Obraz finančního zdraví je pro podnik klíčový zejména v situaci, kdy žádají o poskytnutí finančních prostředků od bankovní či nebankovní instituce. Banky stojí v téměř identickém postavení jako akcionáři společnosti a tudíž žádají návratnost svých investic v podobě úroků z úvěru. Pokud se však podnik nachází v situaci dlouhodobé nesolventnosti a řeší problémy s likviditou, nemůže očekávat kladné vyřízení žádosti.

Stát a jeho orgány

Finanční informace využívá stát v zastoupení svých orgánů zejména ke kontrole správně vedeného hospodářství. Další význam se nabízí v situacích, kdy stát vyhlašuje veřejné zakázky nebo poskytuje finanční prostředky na rozvoj společností v podobě dotací.

Ostatní uživatelé a veřejnost

Mezi ostatní zájemce o výsledky finanční analýzy patří zejména outsourcingové firmy a externí zaměstnanci firmy jako např. daňový poradci, auditoři nebo analytičtí pracovníci.

Zvláštní skupinu uživatelů tvoří **potencionální investoři**, kteří dané informace využívají zejména v úvahách o budoucím investičním rozhodování. Svou pozornost směřují k ukazatelům likvidity, kapitálové výnosnosti a popřípadě výši dividend.

Finančně zdravá firma má potom větší šanci k zisku dalších prostředků ke svému rozvoji.

Metody finanční analýzy

V závislosti na individuálních potřebách každého uživatele jsou voleny různé způsoby jak finanční analýzu provádět, a proto vznikla řada forem a technik, které pronikají strukturou podniku s určitou mírou podrobnosti. Jak již bylo zmíněno v základních charakteristikách finanční analýzy, neexistuje jednotný kodifikovaný systém. To může činit v některých případech nejasnost a špatnou interpretaci výsledků. Vyvinuly se však obecně přijímané postupy, které mohou pomoci při poskytování důvěryhodných poznatků o finanční i majetkové situaci podniku.

Pro analýzu podniku existují dvě základní kvantitativní techniky, které zahrnují metody založené na důkladném zpracování účetních výkazů (rozvaha, výkaz zisku a ztrát, cash flow). Na základě tohoto se dělí na dvě skupiny. Jednu tvoří ukazatele vzniklé analýzou jednotlivých položek účetních výkazů, tzv. metoda absolutních ukazatelů, jejichž výsledkem je objem v přirozených (peněžních) jednotkách a zahrnuje ukazatele absolutní a rozdílové. Druhá tzv. metoda relativních ukazatelů spočívá ve vzájemném poměrování položek výkazů a výsledkem je určitá míra využití či změny. Do této kategorie spadají ukazatele poměrové, které stojí v popředí našeho zájmu, a proto jim je věnována následující kapitola.

Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele jsou jedny z nejčastěji používaných ukazatelů vůbec. Využívají veřejně dostupné informace, a proto jsou využívány i externími analytiky. Poměrový ukazatel se vypočítá jako poměr jedné nebo několika účetních položek k jiné položce. Rozdělují se podle dvou kritérií na podílové, kdy poměrují část celku a celek, nebo na vztahové, kdy poměrují dvě individuální veličiny. Jako příklad podílových ukazatelů může posloužit poměr cizího kapitálu k celkovým pasivům a příkladem vztahových ukazatelů je poměr zisku k celkovým aktivům. (12)

Ukazatele likvidity

Ukazatele tedy vyjadřují schopnost podniku dostát svým závazkům. Zobrazují krytí krátkodobých závazků oběžnými aktivy, což vytváří ochranný polštář pro případ ztrát, které by mohl podnik utrpět. Ukazatele likvidity poměřují to, čím je možno platit, tím, co je nutno platit. Omezení ukazatelů spočívá v tom, že při běžném fungování podniku závisí na zůstatku finančního majetku, ale daleko větší měrou závisí na budoucích peněžních tocích.

Ukazatele likvidity se dělí na tři úrovně. První úroveň tvoří Okamžitá likvidita, druhou úroveň tvoří Pohotová likvidita a třetí úroveň je tvořena Běžnou likviditou. Běžná likvidita ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Ukazatel je měřítkem budoucí solventnosti podniku a je postačující pro doporučenou hodnotu vyšší než 1,5. Pohotová likvidita odstraňuje nevýhody předchozího ukazatele, vylučuje z oběžných aktiv zásoby a ponechává v čitateli jen peněžní prostředky. V literatuře je uváděna hranice pro zachování likvidity podniku jako hodnota vyšší než 1. Okamžitá likvidita měří schopnost podniku hradit aktuálně splatné závazky. Do čitatele se dosazují peníze v hotovosti a na běžných účtech a jejich ekvivalenty. Likvidita je zajištěna při hodnotě ukazatele alespoň 0,2. (12)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Ukazatele rentability

Tento ukazatel bývá často označován jako ukazatel ziskovosti nebo výnosnosti. Vyjadřuje vztah mezi ziskem, získaným z podnikatelské činnosti, a výši zdrojů, které byly použity pro jeho dosažení. Ukazatel vyjadřuje, s jakou účinností působí celkový

kapitál vložený do podniku, nezávisle na zdroji financování a slouží k hodnocení celkové efektivnosti podnikání. (12)

Ukazatel rentability vloženého kapitálu

$$ROI = \frac{EBIT}{\text{Celkový kapitál}}$$

Ukazatel rentability dlouhodobých investic

$$ROCE = \frac{EBIT}{\text{Celkový kapitál} - \text{Krátkodobé závazky}}$$

Ukazatel rentability celkových aktiv

$$ROA = \frac{EAT}{\text{Celková aktiva}}$$

Ukazatel rentability vlastního kapitálu

$$ROE = \frac{EAT}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Ukazatel rentability tržeb

$$ROS = \frac{EAT}{\text{Tržby}}$$

Finanční páka

$$\text{Finanční páka} = \frac{\text{Celková aktiva}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

EBIT – Earning before interest and tax (zisk před zdaněním a úroky)

EAT – Earning after tax (zisk po zdanění)

Ukazatele aktivity

Tento ukazatel měří, jak efektivní podnik hospodaří se svými aktivy. Poukazuje na schopnost společnosti využívat investované finanční prostředky a zobrazuje vázanost jednotlivých složek kapitálu ve vybraných položkách aktiv a pasiv. Podle výsledku určíme, zda má podnik více majetku než je účelné a vznikají mu zbytečné náklady a tím

i nízký zisk, nebo zda má majetku nedostatek a pak se musí vzdát mnoha potenciálně výhodných podnikatelských příležitostí a přichází o výnosy, které by mohl získat.

Je vyjádřen poměrem tržeb k celkovému vloženému kapitálu, přičemž za kapitál nepovažujeme zdrojovou část bilance, ale aktiva podniku v různých formách, krátkodobá i dlouhodobá. Lze pracovat se dvěma typy ukazatelů vyjadřujících dobu obratu a počet obrátů. (12)

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}}$$

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Stálá aktiva}}$$

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Krátkodobé pohledávky}}{\text{Denní tržby}}$$

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Denní tržby}}$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Denní tržby}}$$

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti nám udávají vztah mezi cizími zdroji a vlastním kapitálem. Růst ukazatele může mít pozitivní vliv na vývoj rentability, avšak s rostoucí zadlužeností roste i riziko finanční nestability. Poměr cizího a vlastního kapitálu nám vytváří majetkovou strukturu ve společnosti. Celková zadluženost je vyjádřena jako poměr cizích zdrojů a celkových aktiv. Doporučená hodnota tohoto poměru se pohybuje kolem 50%. Větší hodnoty jsou věřitelům méně sympatické a zpravidla požadují za poskytnutí

svých peněžních prostředků větší úrok. Oproti celkové zadluženosti firma sleduje i vývoj koeficientu samofinancování, který udává poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv. Koeficient vyjadřuje finanční nezávislost firmy.

Úrokové krytí, jako další ukazatel zadluženosti, nás informuje o tom, kolikrát převyšuje zisk placené úroky. V praxi by měl tento ukazatel znamenat, že dosažený zisk by měl pokrýt náklady na vypůjčený kapitál.

Doba splácení dluhu je ukazatel vyjadřující za jakou dobu je podnik schopen splatit svůj dluh. (12)

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}}$$

$$\text{Doba splácení dluhu} = \frac{(\text{Cizí zdroje} - \text{finanční majetek})}{\text{Provozní Cash flow}}$$

Ukazatel Economic Value Added (EVA)

Ekonomická přidaná hodnota je finanční ukazatel, který v roce 1991 zavedla společnost Stern Stewart & Co. Tato metoda je založena na porovnávání ekonomického zisku a celkových nákladů na vynaložený kapitál. Zde je patrný rozdíl od klasické finanční analýzy, které obecně vychází pouze z účetního zisku.

Jako měřítko výkonnosti lze výsledky ukazatele EVA rozdělit do tří následujících možností:

- 1) Ukazatel EVA je větší než nula a podnik je schopen vyprodukovat více, nežli jsou jeho celkové náklady na kapitál
- 2) Podnik nevytváří ekonomickou přidanou hodnotu (EVA = 0)

- 3) EVA je menší než nula, což znamená, že podnik netvoří žádnou hodnotu a náklady převyšují výnosy

Matematicky se EVA dá vyjádřit následujícími vzorci:

$$EVA = (ROI - WACC) \times C$$

$$EVA = EBIT \times (1 - s_{dp}) - WACC \times C = NOPAT - WACC \times C$$

$$EVA = (ROE - R_e) \times E$$

$$EVA = EAT - R_e \times E$$

EVA – Economic Value Added (ekonomická přidaná hodnota)

EBIT – Earning before interest and tax (zisk před zdaněním a úroky)

EAT – Earning after tax (zisk po zdanění)

S_{dp} – Sazba daně z příjmu

WACC – Weighted Average Cost of Capital (vážený průměr nákladů na kapitál)

R_e – Požadovaná výnosnost (náklady) vlastního kapitálu

C – Capital (investovaný kapitál)

NOPAT – Net Operating Profit After Taxes (čistý provozní zisk po zdanění)

Vážený průměr nákladů na kapitál se poté vyjádří vzorcem:

$$WACC = R_d \times (1 - s_{dp}) \times \frac{D}{C} + R_e \times \frac{E}{C}$$

R_d – Úroková míra cizího kapitálu

R_e – Požadovaná výnosnost (náklady) vlastního kapitálu

D – Objem cizího kapitálu (Debt)

E – Objem vlastního kapitálu (Equity)

Jedinou obtíží zde zůstává stanovení nákladů na vlastní kapitál, které zde zastupují výši nákladů obětované příležitosti, tedy výnosy z jiné možné příležitosti, které se investoři

(vlastníci) museli vzdát ve prospěch investování kapitálu do vlastní společnosti (např. úroky při investování do cenných papírů).

Existuje však několik způsobů jak požadovanou výnosnost vlastního kapitálu vyjádřit.

Gordonův růstový model

Tento model vychází z volného peněžního toku a jeho tempa růstu. Hodí se spíše u společností s veřejnou nabídkou akcií, jelikož stanovuje velikost R_e jako součet tempa růstu dividend a podílu dividend na cenu akcie. Početně se Gordonův model stanoví takto:

$$R_e = \frac{\text{Dividenda}}{\text{Cena akcie}} + \text{Tempo růstu dividend}$$

Capital asset pricing model (CAPM)

Dalším způsobem pro vyjádření nákladů na vlastní kapitál je metoda CAPM, která je vyjádřením bezrizikové míry investora a rizikové premie, tj. odměny investora za podstoupené riziko. Matematicky se CAPM vyjádří následovně:

$$R_e = R_f + \beta(R_m - R_f)$$

R_f – Bezriziková výnosová míra (výnosnost státních dluhopisů)

β – Koeficient tržního rizika

R_m – Očekávaná výnosnost trhu

$(R_m - R_f)$ – Riziková premie

MPO model

Model Ministerstva průmyslu a obchodu nelze brát jako kodifikovaný algoritmus, nýbrž jako přístup zohledňující diferenci jednotlivých podniků.

$$R_e = R_f + R_{LA} + R_{produkční} + R_{FinStab}$$

R_{LA} – Funkce charakterizující velikost podniku

$R_{produkční}$ – Funkce charakterizující tvorbu produkční síly

$R_{FinStab}$ – Funkce charakterizující vztahy mezi aktivy a pasivy

Příloha č. 2 – Počet stavebních podniků podle krajů v 1. čtvrtletí 2012⁵

Subjekty se sídlem v kraji s 50 a více zaměstnanci

Průměrný počet stavebních podniku	
Česká republika	617
v tom kraje:	
Hl. město Praha	119
Středočeský	48
Jihočeský	41
Plzeňský	29
Karlovarský	15
Ústecký	45
Liberecký	19
Královéhradecký	26
Pardubický	34
Vysočina	36
Jihomoravský	75
Olomoucký	21
Zlínský	44
Moravskoslezský	65

⁵ Český statistický úřad [on-line]. [cit. 2012-12-10]. Dostupný z WWW:
< http://www.czso.cz/xs/redakce.nsf/i/stavebnictvi_v_pardubickem_kraji_v_1_ctvrtleti_2012>